

محاضرات في إدارة الأعمال الدولية

BUS473

هاني عرب
haniharab@hotmail.com





1428هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

محاضرات في إدارة الأعمال الدولية

تنويـــــه

- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية يمكن الحصول على نسخة منه عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ولا يباع، ويتم تصفحه بهيئته الإلكترونية.
- للحصول على نسخة من هذا المحتوى من المصدر المعتمد وهو ملتقى البحث العلمي على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بعنوان ورابط www.rsscrs.info. مكتبة هاني عرب الإلكترونية.
- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية قام المعد بجمعها من محاضرات تم إلقائها من قبل أساتذة ومحاضرين ومن الكتب ذات الاختصاص.
- جميع الأسئلة الواردة في هذا المحتوى أو المرفقة في نفس المجلد الإلكتروني هي نماذج لاختبارات قام المعد باستنتاجها من محتوى المحاضرات أو تم جمعها عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).
- إن هذه المحتوى لا يغني الطالب بأي حال من الأحوال عن الكتاب المقرر من قبل الجامعة أو المعهد العلمي أو المركز الأكاديمي الذي يدرس به، لذا على الطالب قراءة الكتاب المقرر بتمعن، ثم الاستعانة بهذه بالمحاضرات بعد الله تعالى، فهذه المحاضرات عبارة عن تبسيط للمادة ذات الاختصاص والمتطابقة مع هذا المحتوى وتشرح أهم النقاط المطلوب فهمها من المنهج المقرر.

جمعت أجزاء هذا المحتوى في عام ١٤٢٨هـ / عدد الصفحات: ٦٨
تم تحديث هذا المحتوى وإضافته على ملتقى البحث العلمي في عام ١٤٣٠هـ

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومِنّة

وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

هاني عرب

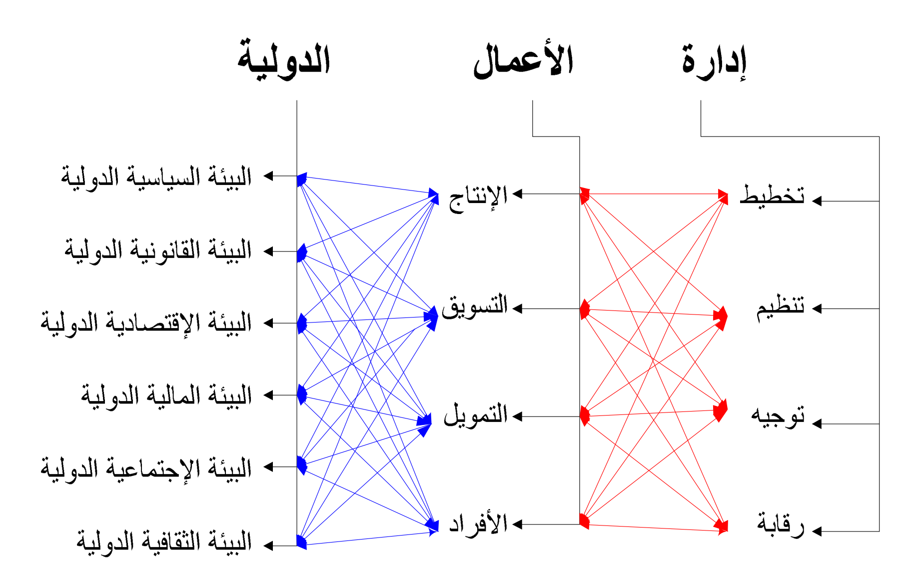




المحاضرة الأولى
مقدمة لإدارة الأعمال الدولية

ماهية إدارة الأعمال الدولية INTERNATIONAL BUSINESS

نعني بكلمة أعمال دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة أي إنها أعمال عبر الحدود. الأعمال الدولية هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة و/ أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة ليست علاقة عابرة تنتهي بإكمال المعاملة أو إنهاء الصفقة لكنها من وجهة نظر إدارية علاقة تتميز بخاصيتين وهما أن لها شيئاً من الديمومة و لنا تأثير عليها، مهما كانت درجة ذلك التأثير.



شكل رقم (١ – ١) العلاقة في بيئة إدارة الأعمال الدولية (د.فهد العيتاني)

التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية:

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات. أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية وذلك باتجاهين هما:

١ـ الديمومة (الاستمرارية)　　　　٢ـ الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

الاستثمار المباشر FDI والاستثمار غير المباشر NON FDI

يقصد **بالاستثمار المباشر** شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها، والمعني هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد وبذلك يصبح لنا تأثير بدرجة ما على مسار المنشأة أو الشركة التي نساهم بها.

أما **الاستثمار غير المباشر** يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتُشترى هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها.

الشركة الدولية

هي إذن الشركة التي تمتلك و / أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من قطر. فالامتلاك يعني الاستثمار مباشراً كان أم غير مباشر إلا أن التحكم يتضمن استثماراً مباشرا. من الجانب الآخر التحكم قد يتم بدون الامتلاك لذلك النشاط في الدولة أو الدول الأخرى عندما تمتلك الشركة ميزات أخرى معنوية تجعلها تتحكم في ذلك النشاط الخارجي كامتلاكها لاسم تجاري معروف وجذاب أو تقنية مرغوبة.

يميز علماء إدارة الأعمال الدولية بين الشركة الدولية، والشركة متعددة الجنسية، والشركة العالمية. فالأولى لها قاعدة هي موطنها ومحور أعمالها، والثانية تتخذ أكثر من موطن، أما الثالثة فلا موطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

الفرق بين الشركات

١- الشركة الدولية International Company

- تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد) يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.
- اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.
- نقل الأموال والموظفين والسلع والأفكار والحسابات بين الرئاسة وشركاتها وبين الشركات المختلفة وبين الشركة الدولية وزبائنها في الدول الأخرى.

٢- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات
Multi National Enterprise, Or Trans National Cooperation

- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- هنالك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.
- اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

٣- الشركة العالمية Global Company

- تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).
- هنالك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن لها).
- استراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
- اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

أهمية الأعمال الدولية وأنواعها

أولاً: التجارة الخارجية Foreign Trade

- بالنسبة للعالم العربي والإسلامي التجارة الخارجية أمر حيوي وقطاع أساسي في اقتصادياتها. وتساهم في الدخل القومي بشكل كبير.

أ- تجارة السلع:

- من الملحوظ تضاعف حجم تجارة السلع في العهود الأخيرة عدة مرات.

ب- تجارة الخدمات:

- تجارة الخدمات أساسية في اقتصاد أي دولة، ويزيد دورها مع نمو القطر، ونموها يفوق نمو تجارة السلع بمراحل.
- وحالياً تمثل الخدمات حصة أكبر من مجموع القطاعات الأخرى في الدول الصناعية مما جعل البعض يسميها الدول "الخدمية أو المعلوماتية" لا الصناعية.
- غير أن التجارة في الخدمات أصعب من تجارة السلع لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى وقد تتطلب قيام منشآت في الخارج.
- ومن الطبيعي أن حصة الدول المتقدمة في تجارة الخدمات عالية وتفوق حصة الدول النامية بمراحل لكن حصة الدول النامية تنمو بسرعة.

ثانياً: الاستثمارات الخارجية المباشرة

الاستثمار المباشر هو تملك أصول أو أنشطة اقتصادية خارجية والتحكم فيها مهما كانت درجة ذلك التحكم، والاستثمار المباشر مجال كبير لعمليات الشركات الدولية وهو بالمثل ذو حجم ضخم إلا أنه ليس بمثل ضخامة حجم التجارة الخارجية، ويتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلى المواد الأولية أو شبه المصنعة ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر وبالتالي مخاطرها أكثر.

ويلاحظ أن الاستثمار الخارجي المباشر يزداد أهمية كل يوم وإنه تدريجياً يحل محل التجارة الخارجية في بعض الجوانب. وهذه الاستثمارات تمثل انتقالاً لرأس المال والموارد البشرية والتقنية تقوم بها الشركة والمؤسسات التجارية العالمية.

ثالثاً: الاستثمارات في الدول النامية (العربية وغير العربية)

هناك زيادة واضحة وكبيرة في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية كأسواق ومناطق إنتاج. وكان التركيز بشكل أكبر على دول شرق آسيا إذ حصلت على أكثر من نصف هذه الاستثمارات، ثم دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي التي حصلت على حولي الربع، ثم أوروبا ووسط آسيا (الشيوعية سابقاً) بحصة تتفاوت من عشرة إلى عشرين بالمائة، أما دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا فحصتها متدنية ومتزبزبة.

أما الاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد، وهذا مؤشر جيد. وتأتي في المرتبة الأولى دول الخليج، في الاستثمارات الصناعية والمصرفية.

أما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي أقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة.

رابعاً: الاستثمارات غير المباشرة

تختص الاستثمارات غير المباشرة بتملك أوراق مالية في مؤسسات خارجية، وهي في العادة لا يتبعها تحكم في هذه الاستثمارات، وهي في الغالب قصيرة الأجل. والاستثمارات غير المباشرة نوع من أنواع الأعمال الدولية المهمة.

- من الملاحظ أن معظم الاستثمارات الخارجية العربية في الدول الغربية تأتي في شكل استثمارات غير مباشرة.
- وأسواق المال العالمية هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة على المستوى الدولي وقد شهدت هذه الأسواق تطوراً هائلاً ونمواً سريعاً في السنوات الأخيرة.
- تتعامل أسواق المال العالمية في العملات والقروض والسندات بالإضافة إلى الأسهم مثل بورصة نيويورك وبورصة لندن وفرانكفورت وطوكيو...الخ.
- بالإضافة إلى ذلك هناك أسواق الأوفشور المالية الصغيرة مثل البحرين وسنغافورا وبنما وهونج كونج.

أنواع الأعمال الدولية الأخرى

الترخيص Licensing:

تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في دولة لاستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.

تسليم المفتاح Turn Key:

تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكاملة أو جزاء منه على حسب الاتفاق وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل. مثال المطارات – شركة الكهرباء.

عقود الإدارة Management Contracts:
تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في دولة أخرى مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة.

عقد التصنيع:
تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معنية وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.

عقود الوكالة / الوكلاء Agency Contracts:
عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. ويتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

منهج إدارة الأعمال الدولية
إدارة الأعمال الدولية هي جزء من علم إدارة الأعمال كما إنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية وتطبق كثيراً من نظم وقواعد إدارة الأعمال. إلا أن إدارة الأعمال الدولية ذات بعد خارجي وتتطرق بالضرورة إلى الوضع الداخلي في كل دولة وأساليب الأعمال والتجارة في أكثر من دولة.

بيئة إدارة الأعمال الدولية
- العادات والتقاليد.
- الوسطاء.
- أجهزة الدولة الأم ونظمها ومؤسساتها.
- المنظمات العالمية المختلفة والاتفاقيات.
- المجموعات الاقتصادية.
- الشركات متعددة الجنسية.

عموماً الاختلافات التي تميز إدارة الأعمال المحلية عن إدارة الأعمال الدولية تنشأ من كون العلاقات الاقتصادية الدولية تتميز عن العلاقات الاقتصادية داخل الدولة الواحدة، ويمكن إرجاع ذلك لأسباب التالية:

١- تباين واختلاف الوحدات السياسية فيما بين الدول
تخضع الشركات والمؤسسات المحلية لقانون واحد ولوائح وإجراءات ونظم تجارية واحدة، في حين أن الشركات التي تتعامل في الأعمال الدولية ينتمون لدول مختلفة لكل منها قانونها ودستورها ونظمها الاقتصادية والتشريعية والسياسية. وهذا التباين يؤدي إلى اختلاف في أسلوب الممارسة ونوعية السلع المتبادلة وأسلوب فض المنازعات.

٢- اختلاف العادات والتقاليد والأعراف

تؤثر القيم والمعتقدات والتقاليد في النظرة إلى العمل والسلطة الإدارية وطرق تنظيم العمل، كما تؤثر على الأذواق ونظرة المستهلكين إلى السلع وقوة الطلب. كذلك تؤثر اللغة على أساليب الاتصالات وكيفية كسب ثقة الناس وقد يكون لسلوك معين مدلولات مختلفة في الدول المختلفة، مما يلزم تصميم وترتيب سياسات تسويقية وإنتاجية مختلفة تلائم سوق الدولة المستهدف.

٣- تنوع السياسات الوطنية والنزاعات القومية

الشعور بالانتماء والولاء للوحدات السياسية يعتبر عاملاً آخر لتعميق هذا التمايز. فلكل دولة أهداف سياسية تهدف إلى تحقيق أهداف قويمة محددة وتسعى لتحقيق الرفاهية لمواطنيها ولذا لا تفرق بين شخص وآخر بين مواطنيها أو بين منشأة وطنية ومنشأة وطنية أخرى، لكن تحرص كل دولة عادة على معاملة الأجانب بأسلوب مختلف عن معاملة الوطنيين وذلك أمر مشروع تمارسه كل الدول. فهناك الأفضلية في التعيين وهنالك الولاء للسلع المحلية.

٤- اختلاف النظم النقدية والمصرفية

تواجه التجارة الدولية معوقات في هذا الصدد، مثل هبوط أو طلوع العملة نظير عملة أخرى. وقد يتشدد البنك المحلي مع الشركة الأجنبية أكثر من تشدده مع شركة محلية فيما يختص بالتمويل.

٥- اختلاف الأسواق بين الدول

بالإضافة إلى اختلاف الأذواق هنالك الحواجز الطبيعية والجغرافية والإجراءات الإدارية والقوانين والمواصفات التي تحكم السلع والشهادات الصحية والجمركية. كما تختلف الأسواق من حيث مستوى الدخل، وحدة المنافسة والبدائل والمنافسة. وقد يتلقى المنتج المحلي حماية من دولته. كما يلعب الطلب على السلع والخدمات دوراً كبيراً.

أسباب دراسة الأعمال الدولية

- مجرد الوعي بوجود فوارق في ممارسات إدارة الأعمال من دولة إلى دولة.
- فهم أسباب اختلاف الممارسات.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع تلك الاختلافات.

مسببات العولمة

العولمة في إدارة الأعمال هي مرحلة متقدمة تدير فيها الشركات أعمالها بدون اعتبار للحدود. وما يهمنا هنا هو العولمة الاقتصادية الإدارية والبحث عن القوى وراءها. ومن الدوافع المسببة لها العوامل التالية:

١- تحرير التجارة بين الدول

والقصد بتحرير التجارة بين الدول هو رفع الحواجز أمام تدفق السلع والخدمات من جانب الدول، مثل منظمة الجات.

٢- ازدياد التكامل الاقتصادي

التكامل الاقتصادي أوسع من تحرير التجارة لأنه يشمل تسهيل انتقال عناصر الإنتاج بالإضافة إلى انتقال السلع كما قد يتضمن تنسيق السياسات بين الدول وربما توحيد العملة، لكنه عادة يشمل عدداً من الدول أقل مما في تحرير التجارة. مثل السوق الأوربية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي.

٣- تحرير الاقتصاديات

الرغبة في تحرير اقتصاديات الدول، وذلك من خلال:

أ- رفع القيود الحكومية التي تستبعد القطاع الخاص من بعض المجالات أو تحديد الأسعار أو الفوائد.

ب-خصخصة الخدمات الحكومية، وتتم الخصخصة بتحويل ملكية المنشئات الإنتاجية الحكومية أو تحويل إدارتها إلى القطاع الخاص.

وقد ساهم انهيار الشيوعية في التحرير الاقتصادي، فقد تحولت معظم دول الاتحاد بعد انهياره من نظام التخطيط المركزي والاكتفاء الذاتي إلى تحكيم قوى السوق والانفتاح نحو العالم. فبعد انهيار الشيوعية حررت اقتصاديات هذه الدول وفتحت اقتصادها أمام الاستثمار والتجارة مع الخارج مما جذب الشركات الدولية لها.

٤- التقنية

بالإضافة إلى كون التقنية مصدراً للسلع الجديدة والمحسنة لنوعية السلع، تؤثر التقنية في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

أ- ابتداع طرق الإنتاج الشامل لتلبية حاجة الأعداد المتزايدة من المستهلكين في الداخل والخارج.

ب-تحسين طرق المواصلات لنقل أعداد وكميات أكبر من الموارد والبشر لمسافات أطول وبطرق أرخص وأسرع.

ج- تحسين وسائل نقل ومعالجة المعلومات للتحكم في الموارد والعمليات في أماكن مختلفة من العالم.

٥- الشركات متعددة الجنسية

هذه الشركات هي سبب مثلما هي نتيجة للعولمة بل لها في رأي بعض الكتاب دور محوري في عملية العولمة.

ويرى **"ديكن"** أن الشركات متعددة الجنسية هي أكثر أهم قوة منفردة وراء التحولات في النشاط الاقتصادي العالمي وعزوا ذلك إلى:

١- تحكمها في نشاط اقتصادي لأكثر من قطر.
٢- قدرتها على استغلال الفوارق بين الدول.
٣- مرونتها الجغرافية.



المحاضرة الثانية

نظريات التجارة الخارجية

عادة ما تتخصص الدول في الإنتاج أي أن كل دولة تنتج من بعض السلع كميات تفوق احتياجاتها وتقايض أو تستبدل الكميات الفائضة من تلك السلع مقابل سلع أخرى تستوردها من دول تتاجر معها. فالتخصص الدولي هو أساس التجارة، ومثلما يتخصص الأفراد في أعمال ومهن مختلفة كذلك تتخصص الدول في إنتاج السلع المختلفة.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يتم التخصيص؟ وكيف تختار الدول السلع التي تتخصص في إنتاجها ولماذا؟ وغيرها من الأسئلة التي تسعى نظريات التجارة الخارجية للإجابة عنها، لذا سوف نتطرق إلى بعض هذه النظريات فيما يلي.

النظريات القديمة

أولاً: نظرية الميزة المطلقة ABSOLUTE ADVANTAGE THEORY

تُنسب هذه النظرية إلى آدم سميث الاقتصادي البريطاني الشهير ومؤسس علم الاقتصاد الحديث والذي كان أكد على مزايا التخصص بين الأفراد والصنائع كما أكد كذلك على ميزة المنافسة الحرة داخل القطر.

ومن خلال هذه النظرية وضع ادم سميث أساس كيف يمكن للدول تبادل التجارة؟! فركز على مبدأ التخصص حيث قال إن بعض الدول تنتج بعض السلع بطريقة أكفأ من دول أخرى أي إن لها فيها ميزة مطلقة ولكل دولة ميزة مطلقة في سلعة ما وإذا ما تخصصت كل دولة في إنتاج السلعة التي له فيها ميزة مطلقة وإذا كانت التجارة حرة بين الدول، فتستطيع تلك الدولة الحصول عن طريق الاستيراد على السلعة أو السلع التي ليست لها فيها ميزة مطلقة عن طريق مبادلتها بالسلع التي لها فيها ميزة مطلقة. ليس ذلك فحسب بل إنه ستحصل عليها بتكلفة أقل مما سيكلفها إنتاجها بنفسها وسيزيد الإنتاج العالمي من السلعتين وتزيد الرفاهية.

ومصدر الميزة التي ذكرها أدم قد تكون المناخ أو الموقع الجغرافي أو الموارد الطبيعية فوق الأرض أو تحتها. وقد يكون مصدر الميزة شيئاً يكتسب بالتجربة والممارسة والتعلم وتطوير التقنية.

وأشترط آدم سميث شروطاً يجب الأخذ بها لتطبيق نظرية الميزة المطلقة، وهي:

- مقايضة السلع مع بعضها (بدلاً من استعمال النقود الذي يأتي لاحقاً).
- ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم الإنتاج.
- انتقال عناصر الإنتاج بين الصناعات داخل الدولة بسهولة أي أن يكون هناك تمييز مطلق لانتقال عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.

- استحالة انتقال عناصر الإنتاج بين الدول، فلا تعطى عناصر الإنتاج لدولة أخرى حتى لا تنافسها.
- منافسة تامة.
- عمالة كاملة.
- عدم وجود تكاليف نقل أو مواصلات.

أسباب فشل هذه النظرية

تصلح هذه النظرية لتفسير الميزة المطلقة لسلعة واحدة في دولة واحدة فقط.

مثال لتوضيح ذلك:

إنتاج عشرة أيام عمل

	قمح بالأطنان		نسيج بالطاقة
أمريكا	٩٠	أو	٢٠
بريطانيا	٣٠	أو	٦٠

يوضح المثال أعلاه إن لأمريكا ميزة مطلقة في إنتاج القمح حيث إن عشرة أيام من وقت المزارع الأمريكي تنتج قمحا مقداره ثلاثة أضعاف ما يستطيع المزارع البريطاني أن ينتجه في نفس المدة.

من الجانب الآخر يتفوق العامل البريطاني على العامل الأمريكي في إنتاج النسيج بنسبة مماثلة وبذلك لبريطانية ميزة مطلقة في إنتاج النسيج.

وتتحدد الأسعار وفقا لنظرية الميزة المطلقة المبنية على نظرية "العمل أساس القيمة" التي تقول إن قيمة أي سلعة من قيمة العمل المبذول فيها مقاسا بحجم الزمن الذي يتطلبه صنعها، فالسلعة التي يستغرق صنعها يومين تكون قيمتها ضعف قيمة السلعة التي يستغرق صنعها يوما واحداً. على هذا الأساس تكون أسعار ما قبل التجارة في البلدين كالآتي:

- السعر في أمريكا: ١ طن قمح = $\frac{٢}{٩}$ طاقة نسيج.
  أي $\frac{٩}{٢}$ طن قمح ($\frac{١}{٢}$ ٤) = ١ طاقة نسيج.
- السعر في بريطانيا: ١ طن قمح = ٢ طاقة نسيج
  أي $\frac{١}{٢}$ طن قمح = ١ طاقة نسيج.

أسعار التبادل هذه نتجت من حجم الوقت الذي يستغرقه إنتاج السلع في البلدين، وبما أن عشرة أيام في الولايات المتحدة تنتج ٩٠ طنا قمحا إذا ما استغلت في زراعة القمح كما تنتج ٢٠ طنا نسيجا إذا استغلت في صناعة النسيج، تصبح قيمة ٩٠ طنا قمحا معادلة أو مساوية لقيمة ٢٠ طاقة نسيجا نسبة لتساويها في حجم العمل المبذول فيها وهكذا دواليك تتحدد الأسعار في كل بلد. ومع هذه الأسعار سيجد البلدان إن من الأفضل لهما التخصص كل في السلعة التي له فيها ميزة مطلقة، بالإضافة إلى زيادة الناتج العالمي بسبب ذلك التخصص لكل بلد.

ثانياً: نظرية الميزة النسبية

COMPARATIVE ADAVNTAGE THEOE

تسمى هذه النظرية أيضاً نظرية التكلفة النسبية، ومؤسس هذه النظرية البريطاني ديفيد ريكاردو، وبنى نظريته على أساس نفس نظرية "العمل أساس القيمة" أي أن قيمة أي سلعة يحددها حجم العمل الذي يكفي لإنتاجها أي ما يستغرقه إنتاجها من وقت. على ذلك يكون ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يومين ضعف ثمن السلعة التي يستغرق إنتاجها يوماً واحداً.

مثال ذلك إذا كانت أمريكا تصنع القمح والنسيج وبريطانيا لديها نفس الصناعتين فيطلب من أمريكا في هذه الحالة المقارنة بين الصناعتين لمعرفة الوقت الذي تستغرقه في إنتاج وحدة واحدة من السلعة والأقل هي الأكفأ، تقوم أمريكا بسد الحاجة منها والاستغناء عن الأخرى واستيرادها من بريطانية وهذه هي روح النظرية.

فتنتج الدولة في كل الصناعات ولكن دون المحاولة لسد حاجاتها من جميع هذه الصناعات حتى يكون هناك تبادل تجاري بين الدول وأيضاً لأن الدولة الواحدة لا تستطيع أن تصل إلى الكفاءة الكاملة في كل الصناعات.

عيوب نظرية الميزة النسبية

تعرضت هذه النظرية لانتقادات عديدة منها عدم واقعية الافتراضات المعمول بها في هذه النظرية، وعدم الأيمان بمبدأ العمل على أساس القيمة.

مثال لتوضيح ذلك:

إنتاج عشرة أيام عمل

	قمح بالأطنان		نسيج بالطاقة
أمريكا	٩٠	أو	١٢٠
بريطانيا	٣٠	أو	٦٠

يوضح المثال أعلاه أن عشرة أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع إنتاج ٩٠ طنا من القمح أو ١٢٠ طاقة من النسيج، بينما تنتج بريطانيا ٣٠ طنا من القمح أو ٦٠ كاقة نسيجا في نفس الفترة الزمنية. حصيلة المزارع الأمريكي في عشرة أيام هي ٩٠ طنا قمحا بينما حصيلة المزارع البريطاني في عشرة أيام هي ٣٠ طنا فقط، وكذلك حصيلة الصانع الأمريكي أعلى من رصيفه البريطاني في نفس المدة. وبذلك يتفوق الأمريكي على البريطاني في مجال النسيج ومجال القمح.

- في أمريكا: ١ طن قمح = ١,٣٣ طاقة نسيج.
  أي $\frac{3}{4}$ طن قمح = ١ طاقة نسيج.

- في بريطانيا: ١ طن قمح = ٢ طاقة نسيج
  أي $\frac{1}{2}$ طن قمح = ١ طاقة نسيج.

لذا نقول إن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في السلعتين وميزة نسبية في القمح وتخلفا نسبيا في النسيج. من الجانب الآخر لبريطانيا تخلف مطلق في السلعتين، لكن تخلفها أقل في حالة النسيج منه في حالة القمح، ولذا نقول إن لها تخلفا مطلق في القمح وميزة نسبية في النسيج.

على هذا ستقوم التجارة بين البلدين حيث ينتج كل منها السلعة (أو السلع) التي له فيها ميزة نسبية ويتحصل من خلال المقايضة والاستيراد على السلعة أو السلع التي له فيها تخلف نسبي.

ثالثاً: نظرية نسب عناصر الإنتاج

FACTOR PROPORTIONS THEORE

تسمى أيضاً نظرية هِكْشَر – أوْلين نسبة إلى مؤسسا هذه النظرية الاسكندنافيان هكشر وتلميذه أولين، وأسسا نظريتهما على أساس نقدي لا على أساس المقايضة السلعية. ووجدت هذه النظرية نتيجة لانتقاد النظريتين السابقتين.

افتراضيات نظرية هكشر – أولين

١- تختلف أسعار عناصر الإنتاج نسبة للاختلاف في الوفرة النسبية لكل عنصر داخل كل دولة (أي إن أجور العمال تكون رخيصة نسبياً في الدول كثيرة السكان وتنخفض أسعار المواد الخام في الدول التي تستمتع بموارد طبيعية، كذلك ترتفع أسعار الأرض في الدول قليلة المساحة... وهكذا..).

٢- تحتاج السلع المختلفة إلى كميات ونسب مختلفة من مدخلات الإنتاج. (فبعض السلع تحتاج إلى عمالة أكثر من احتياجاتها لمواد خام وتعرف بالسلع ذات الكثافة العمالية العالية. وبعض السلع الأخرى تحتاج إلى موارد طبيعية عالية مثل الأخشاب أكثر من العمال وتسمى بالسلع كثيفة الأرض).

آلية عمل نظرية نسب عناصر الإنتاج

١- تقوم كل دولة بإنتاج العنصر الذي يتوفر فيها بكثرة.

٢- يتم التبادل التجاري من خلال ما تتميز به الدولة في إنتاجها النسبي.

وبذلك تخلص النظرية إلى قيام الدول بإنتاج وتصدير السلع التي تستخدم العناصر المتوفرة بكثرة لديها.

رابعاً: نظرية استيفان لندر (نظرية مع من تتاجر الدول)

حاول العالم الإسكندنافي ستيفان لندر في هذه النظرية الإجابة على السؤال أي الدول تتاجر مع بعض؟. إن الدول تميل إلى أن تركز تبادلها مع الدول التي تقاربها في متوسط الدخل وتشابهها في الأذواق أي أن التجارة بين الدول الغنية هي تجارة مركزة بينها، والدول تبيع وتشتري أكثر ما تبيع وتشتري مع الدول التي تماثلاها دخلاً وأذواقاً.

فيركز لندر بذلك على الطلب إذ يميل طلب المستهلكين في الدول الغنية على السلع عالية الجودة، بينما يميل طلب مستهلكي الدول الأقل دخلاً إلى السلع الأقل جودة وبذلك تميل الدول المتشابهة إلى التجارة فيما بينها.

النظريات الحديثة

تظل نظرية الميزة النسبية هي السائدة بين الاقتصاديين ولكن هناك من يرفض ويشكك في افتراضيات النظرية فالبعض يرفض فرضية التكلفة ووفرة العناصر محلياً قائلين أن متوسط تكلفة الوحدة يميل إلى الانخفاض مع زيادة الإنتاج مما قد يقود إلى الاحتكار من خلال قيام الشركات متعددة الجنسية بتخفيض الأسعار لطرد المنافسين. كذلك يحاجون بأنه يمكن جلب المواد من الخارج لبناء الميزة النسبية فالميزة النسبية في رأيهم يمكن أن تخلق بالتركيز على صناعات مختارة ودعمها.

أولاً: نظرية التجارة الخارجية

تسعى نظرية التجارة الخارجية لأن تفسر لماذا تتاجر الدول مع بعضها وأي سلع تدخل التجارة العالمية؟ ويمكن إجمال مبادئ هذه النظرية وهي الدوافع أو الأسباب التي تجعل شركة ما تشارك في التجارة الخارجية، وهي كالتالي:

١ـ الاستفادة من الطاقة غير المستغلة.
٢ـ تخفيض التكاليف عن طريق التوسع في الإنتاج.
٣ـ تحقيق أرباح إضافية، فتستطيع الشركة رفع سعر السلعة في الدولة التي يكون طلبها قوياً على السلعة وتخفيضه في الدولة التي يكون فيه الطلب مرناً.
٤ـ تنويع وتقليل المخاطر، وذلك بالوجود في أكثر من سوق وفي أكثر من دولة.
٥ـ الاستيراد وضمان الإمدادات.

ثانياً: نظرية الميزة التنافسية للدول

ظهرت هذه النظرية على إثر منتدى دافوس الاقتصادي العالمي بسويسرا والذي كان يرصد أداء الدول التجاري والاقتصادي ويصنف الدول من حيث قوتها التنافسية، ويبنى مؤشر التنافس على ثمان عوامل، وهي:

١) درجة الانفتاح في الدولة.
٢) نوع الحكومة (نظام الحكم).
٣) توفر المؤسسات المالية.
٤) نوعية البنى الهيكلية في الدولة.
٥) التقنية ودرجة تقدمها.
٦) نوع الإدارة.
٧) العمالة الوطنية.
٨) المؤسسات الأخرى (مؤسسات المجتمع المدني).

مما دفع هذا الأمر بعض الكتاب إلى إثارة السؤال: ما هي مسببات الميزة التنافسية بين الدول؟ وما الذي يجعل شركات بعض الدول أكثر إبداعاً من شركات دول أخرى؟

قام مايكل بورتر (Porter, 1990) بدراسة مكثفة شملت عشرة دول وشركاتها وأربع صناعات تاريخية وخلص إلى (نموذج الماسة) الذي فيه تلعب أربع مسببات الدور الأساسي في بناء **الميزة التنافسية بين الدول** والحفاظ عليها وهي:

١- حالة الموارد:

أ- حجم ومهارة وتكلفة العمالة.
ب-وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
ج- مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
د- حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
ه- نوع وتكلفة استخدام البنى الهيكلية.

٢- حالة الطلب.

يؤكد بورتر بأنه تزداد ميزة الدولة التنافسية إذا كان هناك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها وذلك لأن وجود الطلب الداخلي يساعد المنتج ليفهم احتياجات المستهلك والتغيرات المحتملة في ذوقه.

٣- الصناعات المساعدة وذات الصلة

وجود الصناعات المساعدة ذات الصلة ضروري للميزة التنافسية. مثل تعاون صانعي الأحذية مع منتجي الجلود أو منتجي الزجاج مع صانعي السيارات.

٤- استراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة

إن استخدام طريقة إدارية ناجحة تتناسب مع بيئة الشركة يحفز العاملين في الشركة.

ويضف بورتر عاملين آخرين وهما دور الصدف (كالاختراعات والأحداث السياسية ونفاذ المخزون... الخ) ودور الدولة التي يمكن أن تعزز الميزة التنافسية بالدعم والتعلم والتنظيم... الخ.

ولم يسلم هذا النموذج من النقد بسبب أنه اقتصر على دول قليلة بينما يقول آخرون أن للدولة والصدف دوراً في خلق الميزة أكبر مما يوحي به النموذج.

التجارة الحرة والسياسة التجارية

FREE TRADE AND COMMERCIAL POLICY

السياسة التجارية للدولة

السياسة التجارية هي انعكاس لموقف الدولة ونظرتها إلى التجارة الخارجية وهي أداة لتحقيق مصالح الدولة الاقتصادية القومية، والسياسة التجارية بذلك تكون عمل من

أعمال السيادة، فلكل دولة أهداف قومية تسعى إلى تحقيقها من خلال سياساتها الاقتصادية المختلفة. فقد تضع الدولة قيود على دخول وخروج السلع من أراضيها أو تضع قيود على الخدمات الخارجية التي تنجز لمصلحة مواطنيها أو التي يقوم بها مواطنوها أو مؤسساتها في الخارج وتوصف تلك السياسة بأنها تقييدية أو حمائية. وفي الحقيقة ليس هنالك دول تمارس تجارة بدون قيود إطلاقاً في الوقت الحالي وتتفاوت هذه القيود من دولة إلى أخرى. ومن أساليب وأسباب تقييد التجارة ما يلي:

سياسة الحماية

تقوم الدولة هنا إما بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة أو تضع قيوداً غير جمركية مثل نظام الحصص في تحديد الكمية المسموح باستيرادها أو إلزام المؤسسات الحكومية بالشراء من المنتج المحلي فقط...الخ.

١- الرسوم الجمركية Tariffs:

تضع الدولة رسوماً أو تعريفة على كل سلعة مستوردة وبذلك يرتفع سعرها أمام المستهلك. وتهدف الدولة من ذلك إلى زيادة الدخل الحكومي أو إلى حماية الصناعة المحلية أو الإنتاج المحلي.

٢- الحصص Quotas:

في نظام الحصص تقوم الدولة بتحديد "حصة" معينة أي كمية محدودة من سلع أو سلعة مستوردة لا يسمح باستيراد أكثر منها. وبذلك يتسع المجال أمام السلعة المحلية. وعادة ما يفضل الاقتصاديون نظام الرسوم على نظام الحصص حيث إن تخفيض الكمية المستوردة في حالة الرسوم الجمركية يتم من خلال العرض والطلب بينما في حالة فرض الحصص يخضع ذلك إلى قرارات وإجراءات إدارية قد تكون غير صائبة وبيروقراطية كما يرى الكثيرون إنها مدخل لفساد الذمم.

٣- التعرفة الغير جمركية Non Custom Tariffs

مثل طلب شهادة المنشأ، ونظام المواصفات والمقاييس، والتأمين الجمركي، وإعادة التثمين الجمركي، وتراخيص الاستيراد، والفحص قبل الشحن.

٤- أساليب الحماية والقيود الأخرى

هناك أساليب أخرى للحد من الاستيراد أو حتى الحد من التصدير كأن تضع الدولة قوانين تمنع الشراء من منتج أجنبي في حالة تنفيذ العقود أو المشاريع الحكومية أو أن تضع عراقيل وإجراءات إدارية أمام المستورد أو الشركة الأجنبية أو أن تتبنى الدعوات والشعارات التي تنادي بالشراء من المنتجات الوطنية.

سياسات التجارة الحرة ودور "الجات"

يرى دعاة حرية التجارة أن تلك الحرية تقود إلى التخصص العالمي الأمثل وإلى التوزيع الأكفأ للموارد عالمياً حيث يتخصص كل قطر في إنتاج السلع التي له فيها ميزة نسبية وبذلك يزيد الإنتاج العالمي من السلع والخدمات وتزيد الرفاهية. من

الجانب الآخر يقر كثير من أولئك الدعاة بأن هنالك أوضاعاً معينة قد تتضرر فيها الدولة من التجارة الحرة وتبقيها في وضع متأخر وتحرمها من إظهار قدراتها الكامنة وتطويرها، لذلك لا يمانعون من فرض قيود على التجارة الحرة في مثل تلك الأحوال بشرط أن تكون لفترة زمنية معينة.

الاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة "جات"

GATT: The General Agreement for Tariffs & Trade

تعتبر اتفاقية الجات أهم نشاط لتحرير التجارة منذ الحرب العالمية الثانية وقد تم توقيع هذه الاتفاقية عام ١٩٤٧م في جنيف بسويسرا، وكان عدد موقعيها حينذاك اثنين وعشرين دولة، ثم زاد عدد الأعضاء إلى أن أصبح عام ١٩٩٥م أكثر من مائة وسبعين دولة متقدمة ونامية.

وأهم **شروط عضوية الجات** هي أن تلتزم الدولة بما يسمى شرط "الدولة الأولى بالرعاية" "Most – Favored – Nation Clause". ومعنى هذه العبارة هو أن تلتزم الدولة وتمنح لكل الدول الأعضاء في الاتفاقية (الدول المتعاقدة) أي تخفيض جمركي تمنحه لأي دولة شريكة لها في التجارة. وتعترف الاتفاقية وتقر الاستثناء من هذه المعاملة في ثلاث حالات فقط:

١- السلع المصنعة المستوردة من الدول النامية يمكن إعطاؤها أفضلية مقارنة بالسلع المصنعة من الدول المتقدمة.
٢- الميزات الممنوحة بين دول أعضاء في تجمع اقتصادي كالمجموعة الأوربية مثلاً، ليس من الضروري أن تنطبق معاملة الأعضاء فيها على الدول غير الأعضاء في تلك المجموعة.
٣- الدول التي تفرق اعتباطياً ضد واردات من دول أو دولة معينة يمكن أن تحرمها الدولة المتضررة من معاملة "الدولة الأكثر رعاية".

- وتهدف اتفاقية الجات إلى إزالة التفرقة في التبادل التجاري وإلى تحرير التجارة بين أعضائها.
- يتخذ نشاطها شكل "دورات" أي سلسلة من الاجتماعات والمفاوضات الدورية.
- تم عقد ثمان دورات منذ قيام الاتفاقية حتى نهاية العمل بها.
- للاتفاقية هيكل إداري ورقابي لمتابعة تنفيذها.
- ركزت الدورات الست الأولى على تخفيض الحواجز الجمركية.
- في الدورة السابعة (دورة طوكيو) تم الاتفاق على تخفيض كلي للتعرفة الجمركية مقداره ٣٣ ٪ بين الدول الأعضاء كما تمت مناقشة عدة حواجز غير جمركية في خمس مجالات رئيسية هي: مواصفات السلع الصناعية، المشتريات الحكومية، الدعم والرسوم المضادة، التراخيص التقنية، والتقديرات في الرسوم الجمركية.

- طرقت الدورة الأخيرة (دورة أوروجواي) إلى مواضيع جديدة وصعبة، وتميزت الدورة الأخير بالآتي:

أ- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات والوصل إلى اتفاق بشأن تحريرها، وسمية باتفاقية الخدمات (جاتس).

ب-إدخال مجال الزراعة في التفاوض والذي كان موضوع خلاف بين الولايات المتحدة والاتحاد الأوربي وتم التوصل إلى اتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.

ج- إدخال موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والاختراع واستخدام الاسم التجاري...الخ) وعمل اتفاق بشأن ذلك.

د- إدخال إجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجارة مثل المحتوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل اتفاقية بشأنها.

ه- وكان أهم إنجاز لدورة أورجواي هو استحداث منظمة التجارة العالمية لتحل محل اتفاقية الجات وبذلك أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي (صندوق النقد) وللاستثمار الدولي والبنى الهيكلية (البنك الدولي).

جولات الجات

الجولة	السنة	المكان	عدد الدول المشاركة	موضوع الجولة
الأولى	١٩٤٧	جنيف / سويسرا	٢٣	الرسوم الجمركية
الثانية	١٩٤٩	انسي / فرنسا	١٣	الرسوم الجمركية
الثالثة	١٩٥١	تورقواي	٣٨	الرسوم الجمركية
الرابعة	١٩٥٦	جنيف	٢٦	الرسوم الجمركية
الخامسة	١٩٦٠ – ١٩٦١	ديلون	٢٦	الرسوم الجمركية
السادسة	١٩٦٤ – ١٩٦٧	كيندي	٦٢	الرسوم الجمركية والتدابير ضد الإغراق
السابعة	١٩٧٣ – ١٩٧٩	طوكيو	١٠٢	الرسوم الجمركية والتدابير ضد الإغراق والإعانات والتدابير إجراءات رخص الاستيراد التثمين الجمركي
الثامنة	١٩٨٦ - ١٩٩٣	أورجواي	١٢٣	الرسوم الجمركية التدابير غير الجمركية الخدمات حقوق الملكية الفكرية النسيج والملابس الزراعة استحداث منظمة التجارة

التكامل الاقتصادي ECONOMIC INTEGRATION

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافياً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً وذلك بفتح أسواقها أمام بعضها البعض لزيادة التعاون بينهما.

والتكامل الاقتصادي هو أحد أسباب ازدهار الولايات الأمريكية المتحدة إذا تم التكامل بين خمسين ولاية تساوي في حجمها خمسين دولة.

مميزات التكامل الاقتصادي

- خلق فرص تجارية جديدة بعد إزالة الحواجز الجمركية بين الدول.
- يزيد التكامل الكفاءة الإنتاجية حيث يمنح فرصة لكل شركة لزيادة إنتاجها من ثم التقليل من متوسط التكاليف الثابتة للوحدة.
- زيادة جودة السلعة وكفاءتها نظراً للمنافسة بين الشركات الصناعية.
- الاتجاه إلى شراء المواد الخام من الدول المشتركة في التكامل الاقتصادي.
- وأخيراً الزيادة في حجم التجارة مع زيادة الكفاءة الإنتاجية يقودان طبيعيا إلى زيادة النمو الاقتصادي.

أشكال ومراحل التكامل الاقتصادي

١- منطقة التجارة الحرة Free Trade Area (FTA):

هنا يقتصر التكامل على إزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بين الدول الأعضاء. كانت منطقة التجارة الحرة الأوربية EFTA خير مثال لذلك وهي تضم النمسا وأيسلندا وسويسرا والدول الاسكندنافية، لكنها ذابت في الاتحاد الأوربي. وهناك اليوم منطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) التي تضم كندا والولايات المتحدة والمكسيك. كذلك قامت في عام ١٩٩٧ منطقة التجارة الحرة العربية التي تضم كل الدول العربية منها ١٣ نفذت الاتفاقية والبقية طلبت التأجيل.

٢- الاتحاد الجمركي Custom Union (CU):

هنا تتفق الدول الأعضاء لا على إزالة الرسوم الجمركية فيما بينها فحسب، بل يكون بها اتحاد جمركي واحد في مواجهة دول العالم المتبقية أي إن كل الدول الأعضاء لديها رسوم جمركية موحدة.

٣- السوق المشتركة Common Markets (CM):

بالإضافة إلى إزالة الحواجز التجارية فيما بينها ووجود اتحاد جمركي، توافق الدول الأعضاء على السماح لعناصر الإنتاج من عمالة ورأس مال بالانتقال بحرية بين الدول الأعضاء. وهذا ما تسعى له دول مجلس التعاون الخليجي حالياً.

٤- اتحاد اقتصادي ومالي Economic Financial Union (EFU):

نفس صفات السوق المشتركة مع درجة عالية من التنسيق في السياسات الاقتصادية النقدية والمالية مع عدة قوانين مشتركة ومع خلق سلطة اتحادية كالبرلمان الأوربي أو توحيد العملة.

٥- تكامل اقتصادي وسياسي تام Political Union (PU):
هنا تنشأ مؤسسات مشتركة جديدة كالبنك المركزي وتزيد سلطات المؤسسات المشتركة القائمة كالبرلمان والمحكمة الاتحادية وتتوحد الضرائب..الخ.

أما في منطقتنا العربية فقد كانت هناك "اتفاقية السوق العربية المشتركة" لكنها بقيت حبراً على ورق. ولكن مؤخراً تم إحياء اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقة تجارة عربية حرة وفعلاً تم الاتفاق في عام ١٩٩٧م على أن تقوم كل دولة عربية بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل ١٠ ٪ سنوياً أمام الدول العربية الأخرى ووقعته ١٣ دولة هي دول مجلس التعاون الخليجي الست ومصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس.

المحاضرة الثالثة

نظريات الاستثمار الخارجي

الاستثمار الأجنبي والنظرية الاقتصادية التقليدية

تنظر النظرية الاقتصادية التقليدية إلى الشركات متعددة الجنسية كمظهر للاستثمار الخارجي الذي تعده شيئاً مكملاً إن لم يكن تابعاً للتجارة الخارجية في السلع والخدمات. وتفسر النظرية كلاً من التجارة والاستثمار عبر الحدود على أساس الفوارق في هبات الموارد الطبيعية بين البلدان والتي تؤدي بدورها إلى فوارق في تكلفة الإنتاج كما تؤدي إلى فوراق في العائد لعناصر الإنتاج كرأس المال والعمل. فتقود هذه الفوارق إلى التخصص ومن ثم التجارة بين الدول.

كذلك تفترض النظرية أن رأس المال وعنصر العمل قابلان للتبادل والإحلال مكان بعضهما البعض، فعندما تكون تكلفة رأس المال عالية نستخدم منه أقل ما يمكن ونستعيض عن ذلك باستخدام المزيد من الموارد البشرية والعكس بالعكس إذا ما كانت الأجور عالية.على هذا وعندما يكون لمنشأة فائض في رأس المال فأنها إما أن تستورد عمالاً أو تصدر رأس المال لبلد فيه شح في رأس المال، وبما أن رأس المال هو الأسهل تنقلاً بين جميع عناصر الإنتاج، لذا يؤدي وجود فائض منه إلى قيام الاستثمار الخارجي.

طبقاً للنظرية إذن تبدأ عملية الاستثمار وتنتهي من تلقاء نفسها ومحركها هو اختلاف معدلات العائد لرأس المال.

نظريات الاستثمار الأجنبي الحديثة

أولاً: النظريات الاحتكارية

تبحث هذه النظريات عن الإجابة لظاهرة الاستثمار في تركيبة السوق الذي فيه تستأثر شركة ما، بوضع ما أو تمتلك ميزة معينة، الشيء الذي يدفعها أو يمكنها من الاستثمار في الخارج. وفي هذا المنحنى نلاحظ ثلاث نظريات:

أـ ظاهرة الشركة الأولى في الميدان:

يرجع دخول كثير من الشركات مجال الأعمال الدولية طبقاً لهذا التفسير وهو كون كل منها كانت الشركة الأكثر قدماً في مجال سلعة معينة. فتتمتع الشركة الرائدة في المجال المعين من سمعة واسعة بين المستهلكين والاستحواذ على ولائهم مما يجعل من الصعب أن تلحق بها شركة جديدة في المجال نفسه.

وفي حالة ثبات الشركة في وضع جيد محلياً تتجه الأنظار إلى العالمية أي إلى السوق الخارجي فتأتي الأعمال الدولية كتطور طبيعي إما لمنع المنافسة المحتملة في أسواق البلدان الأخرى أو لربط القنوات التسويقية في بلد كانت الشركة تصدر له فتقوم الآن بالاستثمار فيه. بذلك تقود السيطرة أو الريادة في السوق المحلي إلى التفكير في التصدير

والاستثمار في الأسواق المجاورة وهذه السيطرة مصدرها الأساسي البداية المبكرة في السوق المحلي التي سبقت الآخرين إلى الميدان. الاستثمار الخارجي إذن هو مرحلة في نمو الشركة حيث النمو هو هاجس الشركات وتستمر الشركة تنمو إلى أن تجد بعد مرحلة معينة أن استمرار النمو يتطلب غزو الأسواق الخارجية.

ب- نظرية الاستثمار (الاحتكار):

تزعم هذه النظرية أن الدافع الأساسي للاستثمار في الخارج هو القوة الاحتكارية. تفترض هذه النظرية أن العمل في بيئة خارجية غريبة بعيدة عن المقر الأصلي للشركة شيء مكلف في حد ذاته وعائق مثبط. وللتغلب على هذه التكاليف الإضافية والعوائق يجب على الشركة الأجنبية أن تمتلك تقنية جديدة غير معروفة أو إدارة مبدعة مقتدرة أو شيء ذو قيمة عالية واستغلال استثمار ذلك الشيء النادر لتعويضها عن التكاليف الزائدة.

الاستثمار في هذه النظرية جاء نتيجة للخلل أو التشوهات التي تمنع المنافسة في السوق لأن المنافسة لو كانت تامة لعنى ذلك أن المعلومات والمعرفة متاحة للجميع ولا يمكن لمنشأة أن تستأثر بتقنية أو براءة اختراع معين أو نظام إداري كفؤ وتستطيع أي منشأة أن تقلد المؤسسة صاحبة الميزة الأصلية وبذلك تنتفي تلك الميزة.

ج- الاستثمار الأجنبي كرد فعل لنشاط المنافس

في نظرية احتكار القلة تتابع الشركات تحركات بعضها البعض وكثيراً ما ترد بالمثل. كأن تقوم شركة بتخفيض سعرها إذا ما خفض منافس سعره. وهنا يلاحظ أصحاب النظرية أن الشركات التي تستثمر في الخارج هي عادة شركات كبيرة وتقبل على الاستثمار في الخارج عادة كرد فعل لقيام شركة مماثلة بنفس الخطوة.

ثانياً: نظرية دورة حياة السلعة

تستخدم هذه النظرية إطار دورة حياة السلعة المعروف كمدخل لتفسير التجارة والاستثمار الخارجين. في النظرية المحلية لدورة حياة السلعة تمر السلعة بعدة مراحل من أول ظهورها إلى أن تبدأ بالاختفاء وتتفاوت مبيعاتها صعوداً ونزولاً مع تلك المراحل. أما هنا فيفترض أن السلعة تمر في دورة حياتها بالإنتاج المحلي ثم التصدير ثم الاستثمار الخارجي ثم التدهور. وذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: الإبداع والإنتاج والبيع في نفس الدولة

تأتي السلع الجديدة كاستجابة لحاجة السوق المحلي وتكون الكلفة في البداية عالية فتظهر السلعة أول ما تظهر في أسواق الدول الغنية عادة.

المرحلة الثانية: النمو والتصدير

في هذه المرحلة تزيد الصادرات إلى الدول الغنية الأخرى وينمو الطلب عليها. كما يبدأ المنافسون في الظهور وفي إجراء تعديلات وتحسينات على السلعة.

المرحلة الثالثة: النضج والاستثمار

في هذه المرحلة يبدأ إنتاج السلعة في الدول التي تستوردها خاصة الدول الغنية. فتتحمس الشركة المنتجة إلى اتخاذ قرار الإنتاج في الخارج بسبب أنها قد تجد وضعها

في الأسواق التي كانت تصدر إليها بات مهدداً إما بظهور منتجين محتملين وإما لأن الدولة المستوردة تفرض رسوم جمركية عالية على سلعتها.

المرحلة الرابعة: انخفاض مبيعات الشركة صاحبة السلعة

في هذه المرحلة تفقد الشركة الأصلية تحكمها في السلعة ويظهر منتجون آخرون في الدول الغنية بل والفقيرة أيضاً ويصبح في هذه المرحلة عامل التكلفة مهم جداً مما يدفع الشركات في الدول التي بها عمالة رخيصة سهلة التدريب لإنتاج السلعة. وليس من الضروري أن تبدأ مبيعات تلك السلعة في الانخفاض في جميع دول العالم في هذه المرحلة لكن مبيعات الشركة الأولى تكون قد بدأت في الانخفاض في هذه المرحلة.

قامت محاولات عديدة لاختبار صحة هذه النظرية التي مازال صاحبها حيا في جامعة هارفارد وهو **البروفسير رايموند فيرنون (Vernon, 1966)** الذي يعمل في كلية إدارة الأعمال هناك. وقد وجُد أن سلوك بعض السلع الاستهلاكية المعمرة والمواد الاصطناعية والالكترونية يتسق مع النظرية لكن مازالت هنالك بعض الصناعات التي لا نتوقع أن يتفق سلوكها خلال دورة حياتها مع ما تنبأ به هذه النظرية. فهناك على سبيل المثال السلع التي تتميز بالعمر القصير مثلاً في مجال الالكترونيات وسلع الرفاهية مثل المجوهرات.

عموماً النظرية لا تفسر الاستثمار في الخدمات كالبنوك ولا الاستثمار في الصناعة غير التحويلية كاستخراج المعادن وتهمل القدرات التنظيمية للشركات العالمية في ترتيب شبكات الإنتاج والتصدير وتهمل العوامل المؤسسية.

ثالثاً: النظرية التوليفية

تعزى هذه النظرية للاقتصادي الإنجليزي **دننج (Dunning, 1988)** وهي تؤكد على عناصر متعددة فهنالك المتغيرات المتعلقة بالقطر (الأجنبي) وتلك المتعلقة بالشركة ومجموعة ثالثة هي عناصر الاستنباط (Internalization) هي التي تحدد في النهاية أي شكل يتخذه استغلال الشركة لسوق القطر الأجنبي. وتتكون مجموعة العناصر هذه من:

١- **ميزات تمتلكها الشركة:** تعتبر هذه ميزات خاصة بالشركة وغير متاحة الآخرين كامتلاك تقنية معينة أو قدرات إدارية أو اسم شهرة أو اقتصاديات (وفرات).

٢- **ميزات الموقع (القطر):** وهي التكاليف والمخاطر كتكاليف الإنتاج والترحيل والضرائب والجمارك ثم المخاطر السياسية التي تتعرض لها الشركة الأجنبية.

٣- **ميزات الاستبطان:** أي الميزات التي تتحقق للشركة من القيام بالإنتاج بنفسها في ذلك القطر الخارجي مقابل العمل من خلال توكيل موزع أو منح رخصة لمنتج محلي... الخ.

بذلك تتقرر كل حالة على حدة فقد تكون تكاليف الإنتاج منخفضة في الخارج مما يشجع على الاستثمار هنالك (ميزات الموقع) لكن قلة موارد الشركة تجعل من الأفيد لها أن ترخص لشركة محلية بالإنتاج هنالك. أو قد يكون حجم السوق الأجنبي كبيراً لكن علو تكلفة الإنتاج هنالك تجعل التصدير بديلاً أفضل للشركة.

ميزة هذه النظرية أنها تنبه إلى تعقد قرار الاستثمار وتجعل الشركة تنظر إلى أكثر من اعتبار. غير أن النظريات "التوليفية" التي تسعى لتفسير وضم كل شيء تخل بمبدأ الإنجاز العملي المطلوب في النظريات.

لماذا تستثمر الشركات في الخارج؟

أولاً: الأسباب غير المباشرة

١- **النزعة الجماعية:** بعد الحرب العالمية الثانية ابتعدت دول العالم عن الثنائية في التعامل واتجهت نحو الجماعية. فكانت الدول تقوم بعقد الاتفاقيات بشكل ثنائي لكل دولة مع دولة أخرى اتفاقية اقتصادية خاصة تختلف عن اتفاقية الدولة الأولى مع دولة ثالثة وهكذا، مما عقد القوانين والاتفاقيات التي أثنت الشركات عن الاستثمار الخارجي وأصبح التوجه الآن إلى إنشاء المنظمات الاقتصادية بين الدول لتبسيط وتسهيل هذه القوانين.

٢- **المعونات الأجنبية:** على سبيل المثال كان صانعوا القرار في الدول المتقدمة يدركون أن تطوير البنى الهيكلية في الدول النامية العربية والإسلامية ضروري إذا كان لدول النفط مثلاً أن تستثمر فيها ولذا قدمت المعونات لبناء الهياكل الأساسية الضرورية للاستثمار. إلا أن انخفاض تدفق المعونات الاقتصادية بين الدول في العقود الأخيرة قلل من أهمية هذا العامل.

٣- **الحوافز الحكومية:** تعمل كثير من الحكومات على جذب الاستثمارات من الخارج حتى تستطيع الحكومات تنفيذ خططها الإنمائية.

ثانياً: الأسباب المباشرة

١- **الحواجز التجارية:** ربما يقوم بلد ما بحماية صناعة محلية بوضع قيود لاستيراد هذه السلعة من الخارج، وهناك تجد الشركة التي كانت تصدر لذلك البلد أن صادراتها انخفضت عندها قد تجد تلك الشركة بأنها بحاجة إلى تشييد وحدات إنتاجية داخل ذلك البلد لكي لا تفقد ذلك السوق.

ولكن في السنوات الأخيرة بدأ هذا العامل يفقد أهميته مع تحرير التجارة المتزايد بين الدول إلا أن كثير من الدول مازال يضع حواجز تجارية أمام الآخرين.

٢- **تقليل تكاليف الإنتاج:** فعند اشتداد المنافسة أو مع توسع الإنتاج نتيجة لاتساع السوق يشتد البحث عن أساليب لتخفيض تكلفة الإنتاج، على سبيل المثال التوجه إلى الإنتاج في الدول التي تكون فيها العمالة رخيصة وسهلة التدريب.

٣- **الاستثمار الخارجي لضمان التزود بالمواد الخام أو السلع الوسيطة:** تطر الشركات في بعض الحالات إلى إنشاء وحدات إنتاجية داخل الدول الممونة للمواد الخام التي تستفيد منها في صناعة سلعتها بالمواصفات المطلوبة.

٤- **القوة التنافسية والتسويقية:** قد تشعر الشركة إن سوقها الخارجي غير مخدوم بالمستوى الذي تفضله وترغب فيه، فتقوم الشركة المصدرة بالاستثمار في منشآت تسويقية أو إنتاجية في ذلك البلد حتى تستطيع خدمة هذا السوق بكفاءة.

من جانب آخر قد تشعر الشركة الأجنبية أن المنافسة الزائدة من الشركات الأخرى أصبحت تهدد أسواقها التقليدية وإن أكفأ طريقة لمجابهة تلك المنافسة التواجد في تلك الأسواق والإنتاج في داخل البلد المعني وعدم الاعتماد على الوكلاء.

محددات الاستثمار الأمبريقية

١- حجم السوق ونمو السوق

تتخذ معظم الدراسات مقاييس الناتج المحلي الإجمالي أو الدخل كمؤشر لحجم ونمو السوق، بينما يركز المستثمرين على المؤشر الكلي في تقييمهم لأسواق الدول المتقدمة، ويركزون على متوسط نصيب الفرد ومعدل نمو الدخل في تقييمهم لأسواق الدول النامية وذلك لأن كثافة السكان في كثير من الدول النامية تضخم الحجم الكلي للدخل وقد تعطي صورة مضللة لحجم السوق.

٢- البنى الهيكلية

رغم التأكيد على أهمية هذا العامل، إلا أن الدراسات عن الاستثمار في الدول المتقدمة لم تجد أن هذا العامل يميز بين الدول الجاذبة للاستثمار والدول الغير الجاذبة، وذلك للافتراض ضمناً أن هذه الدول فيها بنى هيكلية مناسبة للاستثمار. أما الدراسات المتعلقة بالدول النامية كشفت أن لوجود البنى الهيكلية صلة بحجم الاستثمار في تلك الدول.

٣- الاستقرار السياسي

وهنا أيضاً وجدت الدراسات أن هذا العامل أكثر تأثيراً في قرار المستثمر الأجنبي، فيفترض المستثمرون الاستقرار السياسي ضمناً في الدول المتقدمة، لكنهم لا يستطيعون ذلك عند التفكير في الاستثمار في الدول النامية، لذا وجدت الدراسات إن هذا العامل قوة في تمييز بين الدول النامية الجاذبة للاستثمار والدول النامية الطاردة للاستثمار.

٤- متغيرات السياسة الاقتصادية

وجدت معظم الدراسات أن الضرائب والسماح للأجانب بالملكية عاملان مهمان في التمييز بين الدول من حيث مدى جاذبيتها للاستثمار.

كيفية اتخاذ القرار

يثار اهتمام الشركات بالدخول في الاستثمار الخارجي بسبب من الأسباب التي سبق وشرحنها، ولكن عادة قبل اتخاذ قرار الاستثمار الخارجي تبدأ الشركة في دراسة التداخل المحتمل بين العوامل التالية:

- قدرات الشركة الإنتاجية في البلد المضيف.
- الأوضاع في البلد المضيف.
- وجود السوق الكافي لمنتجاتها في البلد المضيف.
- القدرة على الاحتفاظ بالأرباح وتحويلها.



المحاضرة الرابعة

الاستثمار الأجنبي واقتصاد الدولة المضيفة

الاستثمار الأجنبي والدولة المضيفة

Foreign Investment and The Host Country

الاستثمار الأجنبي لم يكن مثار جدل وحسب بل قامت حوله نظريات ثورية راديكالية وصلت ذروتها في الفكر الماركسي الذي يرى في الاستثمار الأجنبي توسعاً رأسماليا وامتداد للاستعمار. من الجانب الآخر عزز التعصب الوطني المناهض لكل ما هو أجنبي من ذلك. فقد ارتبط الاستثمار الأجنبي بالاستعمار، فبعض الدول غزتها الشركات الأجنبية أولاً ومهدت للمستعمر بعد ذلك مثلما حدث في الهند.

في الوقت الحالي ومنذ بداية الثمانينيات خفت حدة الجدل وفقد كثيراً من مضامينه العقائدية والنعرة القومية وأصبح ينظر إلى الاستثمار الأجنبي نظرة براجماتية فهو ليس خيراً كله وليس شراً كله.

أما الآن فأكثر الدول ترحب بالأموال والتقنية الضخمة التي يجلبها الاستثمار الأجنبي وبالأسواق التي يفتحا المستثمرون الأجانب لصادرات تلك الدول، لكن في نفس الوقت تخشى الدول من تأثير الشركات السلبي على موازين مدفوعاتها وعلى شركاتها المحلية، وتخاف الدول فوق ذلك الآثار السياسة التي قد يأتي بها ذلك الاستثمار.

وتعمل الحكومات على تعظيم المحاسن وتقليل المساوئ والاستفادة بأقصى قدر ممكن مما تقدمه الاستثمارات الأجنبية للاقتصاد المحلي. فالنظرة الحالية هي نظرة كلية توازن بين الموجب والسالب بدون تركيز على واحد وإهمال الآخر.

أثر الاستثمار الأجنبي على ميزان المدفوعات

يعكس ميزان مدفوعات كل بلد مركزها المالي في تعاملها مع باقي دول العالم وقدرتها على اقتناء موارد وسلع خارجية، والكل يعمل لتقليص عجزه في التعامل مع باقي العالم بل لتحقيق فائض. والنشاط الأجنبي بالضرورة ذو آثار على ميزان المدفوعات قد تكون سالبة. فقد يقود الاستثمار إلى عجز في ميزان المدفوعات لكن علينا أن نوازن بين ذلك وبين آثار الاستثمار الأخرى، فهو قد يحقق زيادة في الدخل القومي التي تقود بدورها إلى زيادة الميل إلى الاستيراد وبالتالي زيادة العجز. أو قد يقود الاستثمار إلى توفر السلع وبالتالي إلى ثبات الأسعار. ما يهمنا هو الأثر الكلي والصورة الشاملة.

كذلك يختلف الأثر طبقاً لنوع الاستثمار وللسياسات التي تتبعها الشركة في مجال الإنتاج والتسويق وتحويل الأرباح...الخ. الاستثمار الأجنبي قد يأخذ شكل استثمار مباشر جديد تبدأ فيه الشركة عملاً جديد تماماً وتبادر بتشييد منشئات إنتاجية. أو قد

تقوم الشركة بشراء شركة عاملة. في الحالة الأولى تضطر الدولة لاستيراد مواد وماكنات وآليات..الخ. لكنها لن تستورد شيء في الحالة الثانية وذلك في البداية على الأقل، وهنا يختلف الأثر المبدئي.

وإذا قامت الشركة الأجنبية بتحويل أرباح إلى الخارج فلذلك أثر سلبي واضح على ميزان المدفوعات. لكن إذا قامت الشركة الأجنبية بدلاً من ذلك بإعادة استثمار الأرباح محلياً في التوسع في أعمالها في البلد المضيف، فسيكون الأثر إيجابياً.

وكإطار للنظر في أثر استثمار معين على ميزان مدفوعات البلد المضيف دعنا نعمل من خلال المعادلة التالية:

م = (و + ص + ر) – (وَ + صَ + رَ)

حيث: م = الأثر الصافي على ميزان المدفوعات.
و = الواردات السابقة المستغنى عنها نتيجة للاستثمار (إحلال).
ص = الصادرات الجديدة الناتجة عن الاستثمار.
ر = التدفق الرأسمالي الناتج من الاستثمار خلاف الصادرات والواردات المتعلقة بقيام الاستثمار.

بينما: وَ = الواردات المستجدة التي نتجت عن الاستثمار.
صَ = الصادرات المفقودة نتيجة للاستثمار.
رَ = رأس المال الخارج عدا مدفوعات الصادرات والواردات المتعلقة.

إن المعادلة أو الإطار المطروح بسيط المعنى وسهل القبول، ولكن إيجاد القيم والأرقام المناسبة لحساب المعادلة صعب نوعاً ما.

وأخيراً هناك تساؤل عما يؤدي إليه الاستثمار في الخارج وأثره على التصدير. فيتساءل النقاد: أليس الاستثمار بديلاً للتصدير؟ ألا يؤدي القيام بالاستثمار في الخارج إلى تقليل الصادرات؟.
من جانب آخر هناك من يقول بالعكس، أي أن الاستثمار في الخارج يؤدي إلى زيادة التصدير، لأن الشركة الأجنبية المستثمرة في دولة ما ستشحن آليات وماكينات وأدوات إنتاج من البلد الأم إلى البلد المضيف، وأيضاً سوف يتم شحن مواد تساعد في عملية التصنيع... الخ. وبذلك يؤدي الاستثمار في الخارج إلى زيادة الصادرات.

أثر الاستثمار الأجنبي على الدخل والعمالة

إذا كانت العمالة غير كاملة في بلد ما، أي إن هنالك موارد بشرية وغير بشرية غير موظفة، فقيام استثمار أجنبي في ذلك البلد يمثل بدون شك إضافة للدخل القومي في ذلك البلد وللعمالة فيه. وقيام الشركة بفتح أسواق جديدة والتصدير إليها هو إضافة للدخل بغض النظر عن أثره على العمالة في البلد لأن الصادرات من مكونات الدخل القومي وزيادتها بالتالي يزيد من الدخل القومي.

ناهيك عن الفوائد الغير مباشرة والتي تسمى بالاقتصاديات واللااقتصاديات الخارجية أي الآثار الخارجية التي يتيحها أو يفرضها قيام الاستثمار على الآخرين. فقد يؤدي تشغيل الشركة الأجنبية إلى قيام صناعات وشركات حولها تمدها بالمواد...الخ. من جانب آخر قد يؤدي الاستثمار الأجنبي إلى زيادة تكاليف الإنتاج للآخرين برفعه أسعار المواد أو الأجور، أو التلوث وما شابه...الخ. ولكن هنالك منافع أخرى مثل الضرائب التي تدفعها الشركة الأجنبية، لذا علينا النظر جيداً إلى فوائد الاستثمار الأجنبي وطرح الأضرار التي سوف يحدثها هذا الاستثمار لمعرفة ما إذا كان هذا الاستثمار مجدي للدولة المضيفة من عدمه.

نقل التقنية والإدارة

التقنية مورد قابل للاستهلاك يتكون من معلومات وقدرات وسبل استخدام وتحكم في موارد الإنتاج بغرض إنتاج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة اقتصادياً واجتماعياً. وتختلف التقنية عن العلوم الصرفة لأن التقنية تهتم بتطبيق المعارف العلمية بينما تركز العلوم الصرفة على معرفة خصائص الأشياء والعلاقات فيما بينها. وتنقسم التقنية إلى عدة تقسيمات:

أ- تقنية صلبة تشمل الآليات والرسومات الهندسية والتوصيفات الفنية التي تستخدم في استغلال الآليات الصلبة. كذلك هنالك تقنية ناعمة تتمثل في أساليب الإدارة والتسويق والتمويل والبرمجة.

ب-تقنية متقدمة (آخر صيحة) وتقنية قديمة.

ج- تقنية محزومة تأتي فقط كجزء من حزمة أو اتفاق ومرتبطة به، أو تقنية حرة متاحة عند الصانعين.

التقنية ليست شيئاً يمكن شراؤه بحرية من الرف أو من أي شخص وعملية نقلها عملية معقدة تتطلب أحياناً التوثيق والتدريب وتصميمات ودعماً فنياً. ويمكن أن تنتقل التقنية من خلال التجارة والاستثمار وعقود الإدارة والترخيص وعمليات تسليم المفتاح.

ومن أهم الفوائد أو الميزات التي تعزي إلى الاستثمار الأجنبي هي إنه من أحسن الوسائل، إن لم يكن خير وسيلة، لنقل التكنولوجيا الإنتاجية والمهارات الإدارية من بلد إلى بلد خاصة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية. وقد يكون الاستثمار الأجنبي هو الوسيلة الوحيدة للحصول على التقنية المتقدمة والمعقدة، لكنها إذا كانت تقنية غير متقدمة أو غير معقدة ونمطية فبالإمكان الحصول عليها من خلال الترخيص من أصحابها في الخارج أو شرائها.

الحكومات وحساب قيمة المشروع الأجنبي المقترح

المحاسبة المالية تظهر الموقف المالي وقيمة المشروع من وجهة نظر الشركة الخاصة أو الفرد المالك، لكنها لا توضح قيمة المشروع للمجتمع ككل، وذلك ما يسعى الاقتصاديون لتقديره، فيقيسون ما يمكن قياسه ويقدرون قيماً لما يصعب قياسه. ويأخذ صانعوا القرار في الدولة ذلك التقدير ليحددوا إن كان الاستثمار الأجنبي المقترح جدوى تسمح بقيامه.

حوافز وقيود

تتأرجح نظرة الدول – خاصة الدول النامية – نحو الاستثمار الأجنبي ما بين رغبة فيه ومتوجسة خوفاً منه. فترحب الدول بما يجلبه الاستثمار الأجنبي من رأس مال وتقنية ينشطان الاقتصاد، مع محاولة التقليل من الأضرار السلبية التي قد يحدثها الاستثمار الأجنبي، ومن أجل هذه المعادلة سنة كثير من الدول قوانين خاصة بالاستثمار الأجنبي.

الحوافز: توضع الحوافز لجذب الاستثمار الأجنبي للبلد وتوجيهه نحو مجالات معينة أو مناطق معينة. فتسعى الدول للحصول على التقنية المتقدمة بهذه الطريقة ولتنمية مواردها وتحسين منتجاتها وتوسيع أسواق صادراتها من خلال الشركات الأجنبية. فتضمّن الدولة هذه الحوافز في تشريع ونظام قانوني يعكس هذه السياسة ويعمل على تحقيقها. وتشمل هذه الحوافز عادة قائمة طويلة من الإعفاءات والتسهيلات توجه للشركات المستحقة، نذكر منها:

- إعفاء من ضرائب الدخل والأرباح.
- إعفاء من سداد رسوم الجمارك على الآليات والمواد الخام المستوردة لعدد من السنين.
- إعفاء من أية رسوم أخرى كضرائب الإنتاج والرسوم المحلية...الخ.
- توفير الطاقة والمنافع الأخرى بأسعار مخفضة.
- منح قطع أرض في المناطق الصناعية بأسعار رمزية لإقامة المنشآت عليها.
- تسهيل إجراءات التسجيل والمعاملات الرسمية.
- منح حماية من المنافسة الأجنبية بفرض تعريفة جمركية على السلع المستوردة المنافسة أو منع أو تحديد استيرادها بحصة معينة.
- تقديم ضمانات ضد المصادرة والاستيلاء بالتعويض في تلك الحالة واللجوء إلى التحكيم في حالة الاختلاف.

القيود: تبدأ هذه القيود أولاً بتحديد المجالات التي يسمح بالاستثمار فيها حيث تكون هنالك قطاعات مقفولة أمام المستثمر الأجنبي لأسباب استراتيجية. أو قد تحدد ألا تزيد حصة الاستثمار الأجنبي عن نسبة معينة من الملكية. وقد تضع بعض الدول قيوداً على شراء الشركات المحلية...الخ.

بالإضافة إلى قيود الملكية هنالك قيود تضعها بعض الدول مثل حجم أو مقدار اقتراض الشركة الأجنبية من السوق المحلي، أو على عدد العاملين الأجانب في الوظائف العليا أو الدنيا. ليس ذلك فحسب بل قد تقوم الدولة بتشجيع الشركات المحلية على حساب الشركات الأجنبية كقيام الدولة بمنح تسهيلات أكثر للشركة المحلية أو الشراء منها، أو تقديم منح مالية للشركة المحلية...الخ.

نظام استثمار رأس المال الأجنبي في المملكة العربية السعودية

صدر نظام استثمار رأس المال الأجنبي المعمول به في المملكة بموجب مرسوم ملكي عام ١٣٩٩هـ وقد أدخلت عليه بعض التعديلات منذ ذلك الحين. ويغطي ذلك النظام جميع أنواع الاستثمار في مجال البترول والمعادن والتي يحكمها نظام آخر تطبقه وزارة البترول.

ويمنح النظام للمشروع الأجنبي المشترك (الذي فيه مشاركة سعودية لا تقل عن ٢٥٪ من الملكية) جميع المزايا التي يجدها المشروع الوطني لكن تشترط موافقة خاصة لذلك. وتتمثل هذه المزايا في المجال الصناعي: إعفاء المدخلات المستوردة من الرسوم الجمركية، تأجير أراضي بإيجار رمزي، حماية ضد منافسة الإنتاج المستورد، مساعدات مالية وإعفاء من رسوم التصدير. بالإضافة إلى ذلك يُعفى المشروع الصناعي والزراعي الأجنبي المشترك من ضرائب الدخل وضرائب الشركات لمدة عشر سنوات وتعفى المشاريع في المجالات الأخرى من تلك الضرائب لمدة خمس سنوات.

ولكي يستحق المشروع تلك الميزات هنالك ثلاثة شروط يجب أن يستوفيها وهي أن يكون استثماراً في مشروعات تنمية وأن يكون مصحوباً بخبرات فنية أجنبية وأخيراً أن يحصل على ترخيص صناعي من وزير الصناعة بناءً على توصية من لجنة استثمار رأس المال الأجنبي.

أما من حيث من يمنح الترخيص والهيئة التي تشرف على تطبيق هذا النظام فهي لجنة استثمار رأس المال الأجنبي التي يرأسها وكيل وزارة الصناعة والكهرباء لشئون الصناعة مع عضوية خمسة ممثلين للوزارات ذات الصلة.

فاعلية نظام الاستثمار الأجنبي

تتشابه الكثير من قوانين الاستثمار الأجنبي في جميع الدول تقريباً، ولكن يختلف النظام السعودي من حيث أنه لا يذكر الضمانات التي تقدم عند المصادرة لأن فلسفة الدولة الاقتصادية لا تعرف المصادرة.

وتتشابه القوانين من حيث الحوافز في جميع الدول، مما يعني أنه لن يكون لدولة ميزة فوق الدول الأخرى، فالحوافز إذن ضرورية ولكن ليست كافية لجذب الاستثمار فليس الإعفاءات هي من يجذب الاستثمار فقط بل وجود السوق والطلب الفعال أو المادة الخام المطلوبة أهم من وجود حوافز وإعفاءات أو عدمها.

وما يهم المستثمر الأجنبي فعلاً هو مناخ الاستثمار العام الذي يشمل حجم السوق وسهولة العمليات والتكلفة والمخاطر السياسية.

المحاضرة الخامسة
البيئة السياسية والقانونية

البيئة والمخاطر السياسية

تتكون البيئة السياسية من عناصر مختلفة وأهم عناصر البيئة من وجهة نظر المنشأة هي:

١- النظام الاقتصادي والقانوني.
٢- حدة الشعور الوطني.
٣- مدى تدخل الدولة وتحكمها.
٤- الاستقرار السياسي.

المخاطر السياسية Political Risks

المخاطر السياسية هي احتمال حدوث تغير في سياسة الدولة المضيفة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة الأجنبية المعينة. والتحكم في وإدارة المخاطر السياسية يعني قيام الشركة بتقدير احتمال حدوث تغيرات سياسية محددة وتقدير أثرها المحتمل على سلامة الشركة وحسن أدائها ومحاولة الحماية منها والتهيؤ لها.

ويقسم بعض الكتاب المخاطر السياسية إلى نوعين:
١- مخاطر عامة تتعرض لها جميع الشركات الأجنبية بدون فرز.
٢- مخاطر خاصة تواجه شركة أجنبية معينة أو صناعة معينة أو مشروعاً بعينه.

وحتى النوع الثاني نفسه تم تقسيمه إلى نوعين:
أ- مخاطر تؤثر على الملكية وقد تستدعي التنازل عن كل أو جزء منها.
ب-مخاطر تؤثر على العمليات وبالتالي على التدفق النقدي ومعدل العائد.

أولاً: تعارض الأهداف بين المنشأة الدولية والدولة المضيفة

تركز الصراع تاريخياً بين الشركات الأجنبية وطموحات الدولة المضيفة حول أشياء مثل: وقع نشاط الشركة على التنمية الاقتصادية في الدولة، تهديد السيادة الوطنية، التحكم الأجنبي في الصناعات الاستراتيجية، أثر نشاط الشركة على ميزان المدفوعات وأسعار العملات...الخ.

ثانياً: تعارض المصالح في المجال الاقتصادي

تنصب الأهداف الاقتصادية للحكومات عموماً في أشياء مثل: النمو الاقتصادي، التوظيف الكامل للموارد البشرية والرأسمالية، استقرار الأسعار...الخ. ولإيضاح ذلك نتعرض لبعض السياسات وكيف يمكن أن تحبطها عمليات الشركات الدولية:

١- **السياسة النقدية:** تستخدم الدولة السياسة النقدية (عرض النقود وسهولة الحصول على التمويل) للتأثير على النمو الاقتصادي والعمالة والأسعار.

فيمكن مثلاً تقوم الدولة بتقليل عرض النقود ورفع تكلفة التمويل أن تحد الدولة من النشاط الاقتصادي وتثبت الأسعار. وأما ذلك قد تقوم الشركة الأجنبية عندما يقل التمويل المحلي المتاح، بالحصول على تمويل خارجي. ونظراً لكبر حجم الشركة الأجنبية فقد تكتشف الحكومة أنها فشلت في تقليص النشاط الاقتصادي بالحجم الذي سعت إليه.

٢- **السياسة المالية:** وهي الخاصة بالإيرادات والإنفاق الحكوميين والضرائب وتقوم كثير من الدول، خاصة النامية، بإعفاءات ضريبية للشركات الأجنبية وبذلك تقل الإيرادات الحكومية. أو قد يكلف وجود الشركة الحكومة إنفاقا أضافياً مثل عمل الطرق أو الكباري...الخ. فقد يقود نشاط الشركات الأجنبية إلى تخفيض الإيرادات أو زيادة الإنفاق الحكومي الشيء الذي لا تحبذه الدولة.

٣- **أسعار العملات وموازين المدفوعات:** عندما تواجه الدولة عجزاً في ميزان المدفوعات قد تعتمد إلى تخفيض الواردات وزيادة الصادرات منع الاستثمارات.

٤- **السياسات الحمائية الظاهرة والخفية:** السياسات الحمائية الظاهرة مثل الحواجز الجمركية وغير الجمركية،وأحياناً تضع الدولة حواجز خفية.

٥- **سياسات التنمية الاقتصادية:** "حماية الصناعة الوليدة" أي حماية الصناعات الوطنية.

حالياً هناك اتهام بأن الشركة، بتغييرها لمواقع الإنتاج وهي تسعى لتخفيض التكلفة من بلد لبلد، تترك وراءها عطالة وكساد في البلد الذي تتحول منه أو تخفض الإنتاج فيه.

ثالثاً: تعارض المصالح في مجالات غير اقتصادية

في بعض الأحيان حين تسعى الشركات الأجنبية لتحقيق أهدافها الاقتصادية قد تحبط أو تمنع تحقيق مصالح مشروعة للدولة، ومن هذه الاتهامات الموجهة للشركات الأجنبية:

١- **استعمار اقتصادي:** في البلدان المستعمرة سابقاً هنالك عدم ثقة وشك في نوايا الشركات الدولية التي ينظر إليها كنوع من الاستعمار بشكل جديد. استعمار مالي بدلاً من استعمار عسكري.

٢- **الأمن القومي والسياسة الخارجية:** قد ترى الدولة المضيفة إن تحكم الشركات الأجنبية في قطاعات استراتيجية معينة مضر بالاقتصاد الوطني أو إن اعتماد البلد على شركات أجنبية أو مصادر خارجية يمثل تهديداً للأمن القومي للبلد.

٣- **تشويه الإرث الثقافي والديني:** كثيراً ما تتهم الشركات الأجنبية باستيرادها مثل وقيم مخالفة لقيم البلد المضيف، وإفساد الذوق العام والترويج للعادات الاستهلاكية.

٤- **استخدام تقنية غير ملائمة للدول التي تستثمر فيها:** مثال ذلك استخدام تقنية حديثة تقلل من الاعتماد على العناصر البشرية في دول ذات كثافة سكانية عالي.

٥- اتهامات أخرى:

أ- بيع التقنيات للدول النامية بسعر أعلى من السعر المستحق.
ب- التهرب من دفع الضرائب للدول المضيفة.
ج- أحياناً تقوم الشركات الأجنبية بتضخيم أسعار واردتها لتهريب أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة من الدولة المضيفة إلى الخارج.
د- التدخل في السياسات الداخلية عن طريق الأحزاب والنقابات.

النظرة اليوم إلى الشركات الدولية نظرة واقعية تعتبرها مثل أي شيء آخر له جوانبه المفيدة والمضرة وإنها إحدى حقائق الحياة ومن الصعب تجاهلها، لذا يجب التعامل معها على هذا الأساس ومحاولة تعظيم المنفعة وتقليل الضرر والمخاطر.

ثالثاً: الإجراءات الحكومية المتعارضة مع عمليات الشركات الأجنبية

قد تضع القوانين والإجراءات الحكومية أعباء ثقيلة على الشركات الأجنبية ويمكن تقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

١- **إجراءات محايدة:** إجراءات لا تفرق بين الشركات الأجنبية والمحلية، ولكنها غالباً ما تؤثر على الشركات الأجنبية أكثر من المحلية، ونذكر منها:
- أن يحتل مواطنون الدولة المضيفة وظائف عليا.
- إجبار الشركات العاملة في التصدير أن تبيع في السوق المحلي بسعر أقل.

٢- **إجراءات منحازة:** إعطاء ميزة لشركات المحلية فوق الشركات الأجنبية، ومنها:
- الحواجز الجمركية. فرض رسوم أو ضرائب عالية على الشركات الأجنبية.
- السماح فقط بالاستثمار الأجنبي إذا كان هناك شركاء محليون وبنسب معينة.
- عدم سماح الشركات الأجنبية بالاقتراض من البنوك.

٣- **الحرمان من الأصول المملوكة:** حرمان كامل أو جزئي من استخدام الأصول كاستخدام الأصول لفترة وجيزة أو محدودة..الخ. والحرمان الكامل هو المصادرة. والمصادرة حق من حقوق السيادة الدولية تجيزها القوانين والأعراف الدولية، ولا تكون حرماناً كامل إذا صاحبها نوع من التعويض العادل. فعليه يجب أن يكون التعويض "آنياً" أي بدون تأخير.
- التأميم: ويعني التأميم قصر نشاط اقتصادي معين على المواطنين فقط، بما يعني إجبار الشركة الأجنبية بالبيع بأي سعر أو تعريضها للمصادرة.

رابعاً: إجراءات يتخذها البلد موطن الشركة الأجنبية

قد تفرض الدولة موطن الشركة الخارجية قواعد لسلوك شركتها في الخارج أو قوانين متصلة بسياستها الخارجية أو الداخلية. (مثل حظر التعامل مع الشركات اليهودية).

خامساً: مخاطر مصدرها دولة ثالثة

قد يكون مصدر المخاطر خارجياً بالإضافة إلى المصادر الداخلية المعروفة. فقد تتمثل المصادر الخارجية في الفلسفات السياسية أو الدينية مصدرها دولة ثالثة أو الأحلاف الدولية والضغوط العالمية من الدول الأخرى، أو حرب عصابات في دولة مجاورة أو الإرهاب العالمي...الخ.

إدارة وتقييم المخاطر السياسية

إدارة المخاطر تعني القدرة على التنبؤ بوقوعها والتهيؤ لذلك. هناك أسلوب مزدوج للتنبؤ يكون جزء منه على المستوى الكلي أو العام، والثاني على المستوى المتعلق بالشركة أو الصناعة التي هي فيها.

على المستوى العام تحاول الشركة بالتنبؤ بالتطورات السياسية ودرجة الاستقرار السياسي والنظرة الحكومية نحو الشركات الأجنبية عموماً.

على المستوى الجزئي تسعى الشركة إلى معرفة الأثر المحتمل لهذه التطورات المتوقعة والفرص والمخاطر التي ستخلقها هذه التطورات. فتحاول أن تعرف الشركة إذا ما كان نشاطها يتعارض مع أهداف الدول المضيفة.

والجدير بالذكر أن هناك بيوت خبرة تتخصص في دراسة الأوضاع السياسية في البلدان المختلفة وتبيع خدماتها للشركات الدولية.

استراتيجيات درء المخاطر

هنالك عدة أشياء تستطيع أن تفعلها الشركة لحماية نفسها من المخاطر السياسية بعد أن تقوم بالتحليل والدراسة. وهذه الاستراتيجيات هي:

١- إجراءات يجب أن تسبق القرار الاستثماري:

- **التفاوض المسبق:** على الشركة الأجنبية توقع المصاعب والوصول إلى تفاهم مع البلد المضيف قبل الدخول في الاستثمار حول التغيرات التي يمكن أن تحدث وما سيحدث للشركة حينها.
- **اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر:** فتقوم المنظمة المختصة بتقديم تعويض للشركة المتأثرة في حالات الحروب والاضطرابات والمصادرة.

٢- استراتيجيات تنفذ عند بدء العمليات:

- قد تتغير هذه الاتفاقات التي سبقت مع تبدل الأوضاع فهنا على الشركة أن تصر على تنفيذ الاتفاقيات وتتمسك بالنصوص المبرمة، أو أن تحاول الشركة التكيف مع الوضع الجديد.

٣- التخطيط للطوارئ:

- بعد أن تبدأ الشركة في العمل قد تجد طوارئ أخرى ولذا ينبغي على الشركة أن تكون لديها خطة تحدد ما ستفعله إذا ما حدثت اضطرابات في البلد المضيف.

البيئة القانونية

النظم القانونية التي تخضع لها الشركات الأجنبية

تخضع الشركة الأجنبية بدرجات متفاوتة إلى ثلاث مجموعات من القوانين. **أولاً قوانين البلد الأم**، والذي هو بلد ومقر الشركة الأصلية الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطها، **ثانياً قوانين البلد المضيف** وهي أكثر القوانين تأثيراً على عمليات ومنشئات الشركة، **وثالثاً القانون الدولي** الذي يمكن أن تلجأ إليه إذا كان فيه لها ملاذ.

المحاضرة السادسة

البيئة الثقافية والاجتماعية

عناصر البيئة الثقافية

تنقسم العناصر الرئيسية التي سنركز عليها إلى ثلاثة عناصر ذات أثر محسوس على القرارات والممارسات وهي:

أولاً: العناصر الفيزيقية Physical Factors

١- عناصر الطقس والمناخ

مثل الحر والبرد والأمطار والجفاف وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية ونوع السلع المطلوبة. لذا فالمناخ يؤثر على المزيج التسويقي لكل بلد.

٢- الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي

مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض، فتنعكس هذه الفروق على تصميم السلع لتلائم الخصائص الجسدية للبشر لكل بلد.

٣- الثقافة المادية

وتشمل كل شيء من صنع الإنسان، فتشمل البنى الهيكلية الموجودة في المجتمع ومع أنها من صنع الإنسان إلا أنها تشكل سلوكه. فالبنى التحتية تحدد نوعية السلع التي تستخدم في القطر وبالتالي تحدد أسلوب الحياة.

ثانياً: عناصر ديموغرافية Demographic Factors

١- معدل النمو السكاني

يؤثر معدل النمو السكاني على حجم السكان مستقبلاً وعلى التركيبة السكانية الحالية بالتالي يمكن تحديد الفئات العمرية السائدة في البلد ومن ثم الطلب على السلع والخدمات الذي ترغبه هذه الفئة.

٢- حجم الأسرة

يؤثر حجم الأسرة على حجم عبوة السلع المطلوبة، وكذلك لحجم الأسرة دور في من يتخذ قرار الشراء داخل الأسرة.

٣- التعليم

يؤثر مستوى التعليم على الذوق العام وبالتالي على نمط الاستهلاك ونوعية السلع المرغوبة ونوعية الرسائل الإعلانية، ونوعية الموارد البشرية...الخ.

٤- الحضر والريف

من الملاحظ أن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشئاتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوفرة نسبياً وتوفر الخدمات المساعدة...الخ.

ثالثاً: العناصر السلوكية Behavioral Factors

هناك قواعد للسلوك في أي مجتمع تقوم على أساس القيم والمعتقدات والنظرة العامة للأشياء وهي تختلف من بلد إلى بلد. ومن هذه العناصر المهمة في إدارة الأعمال الدولية:

١- الانتماء إلى الجماعات.
٢- النظرة إلى العمل وأهمية الوظيفة والدوافع للعمل.
٣- أهمية نوع المهنة.
٤- النظرة إلى الوقت.
٥- أساليب التفكير.
٦- اللغة ومهارات الاتصال.
٧- النظم الاجتماعية (العادات والتقاليد والأديان).

المحاضرة السابعة

البيئة المالية: المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية

البيئة المالية ساحة واسعة تتدفق فيها الأموال بأحجام هائلة واللاعبون الأساسيون فيها هم السلطات النقدية لكل بلد والمؤسسات الدولية والإقليمية المالية والبنوك والشركات العالمية والمحلية والأفراد والمؤسسات المحلية، وكل هؤلاء يتفاعلون في الأسواق المالية العالمية المرتبطة بشبكات اتصالات معقدة وآنية.

أولاً: منظمات تعمل في تحرير التجارة

منظمة التجارة العالمية World Trade Organization

مثلما خلق الحلفاء بعد الحرب العالمية الثانية البنك وصندوق النقد الدوليين، كان تفكير معظم الدول متجه حينها إلى تكوين منظمة للتجارة الخارجية لتشجيع التبادل التجاري بين الدول، وأسفر الاجتماع الذي أقيم في هافانا عن ميثاق هافانا الداعي إلى قيام منظمة للتجارة وقد وقعته ٥٦ دولة عام ١٩٤٧م، إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية عارضة الانضمام إلى المنظمة خوفاً من فقدان حق اتخاذ قرارات سيادية لمنظمة لا تسيطر عليها الولايات المتحدة ولذا اكتفى رئيس الولايات المتحدة بالعمل من خلال اتفاقية هي اتفاقية الجات. والآن وبعد خمسين سنة من ذلك وفي آخر دورة للجات (دورة أوروجواي) الموقع عليها في مراكش في أبريل ١٩٩٤م وافق المتعاقدون على خلق منظمة التجارة العالمية وأصبح كل الأطراف المتعاقدين في الجات أعضاء في المنظمة الجديدة والتي قامت رسمياً في يناير ١٩٩٥م ومقرها جنيف بسويسرا، وقد نصت اتفاقية الإنشاء على أن للمنظمة خمس مهام هي:

١- الأشراف على تطبيق ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف المنبثقة عن جولة الأوروجواي.
٢- تقديم منبر لأعضائها للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف وإطاراً لتنفيذ نتائجها.
٣- إدارة إجراءات تسوية النزاعات.
٤- إدارة آلية استعراض السياسات التجارية.
٥- التعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين ووكالاتهما من أجل تنسيق وتناغم السياسات الاقتصادية العالمية.

أهم مبادئ المنظمة:

للمنظمة مبادئ وقواعد عديدة أهمها:

- **مبدأ الدولة الأولى بالرعاية Most Favored Nation**

يقصد به أن على أية دولة عضو تمنح ميزة تجارية لدولة أخرى، أن تمنح تلك الميزة أيضاً لجميع الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة.

- **مبدأ الشفافية Transparency**

ويقصد به نشر المعلومات حول القوانين واللوائح الوطنية والممارسات الشائعة التي قد تؤثر على التجارة وذلك بشكل واضح.

كذلك تعني الشفافية أن تقتصر حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية على القيود الجمركية فقط حيث أن القيود غير الجمركية غير مقبولة كونها ستاراً لا يعرف ما وراءه ويصعب تتبع آثارها.

- **مبدأ المعاملة الوطنية National Treatment**

ويقصد به التزام الدول الأعضاء بمنح المنتج الأجنبي نفس المعاملة الممنوحة للسلع المحلية على صعيد التداول والتسعير والضرائب والمواصفات.

هيكل منظمة التجارة العالمية:

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من ثلاثة مستويات هي:

١- **المؤتمر الوزاري** وهو السلطة العليا في المنظمة وينعقد مرة كل عامين ويتكون من ممثلين لجميع أعضاء المنظمة وقد انعقد المؤتمر الأول في ديسمبر ١٩٩٦م.

٢- **المجلس العام** الذي يشرف على تنفيذ العمل بالاتفاقية والقرارات الوزارية ويجتمع ما بين المؤتمرات الوزارية ويعمل المجلس أيضاً كجهاز لتسوية المنازعات وكآلية لمراجعة السياسات التجارية ويتكون المجلس من ممثلين لجميع الدول الأعضاء ولهذا المجلس مجالس فرعية كمجلس تجارة السلع ومجلس تجارة الخدمات ومجلس التجارة المتعلق بجوانب الملكية الفكرية.

٣- **اللجان المختلفة** كلجنة التجارة والتنمية ولجنة قيود موازين المدفوعات، وتعمل هذه اللجان في إدارة الاتفاقيات المتعددة الأطراف في المجالات المختلفة وتنحصر مهامها في تقديم تقارير بالإجراءات التي تقوم بها إلى المجلس العام.

- للمنظمة أيضاً مدير عام يعين من قبل المؤتمر الوزاري وتتبعه سكرتارية وجهاز تنفيذي.
- وللمنظمة نوعان من العضوية هما العضوية الكاملة ووضع المراقب.
- تتخذ القرارات في المنظمة بالإجماع، ويمكن أن يتم حسم قضايا محددة بأغلبية ثلاثة أرباع إذا لم يتوفر الإجماع كموضوع تفسير معين حول أحد البنود أو موضوع قبول انضمام عضو جديد.
- ولكل دولة صوت واحد.

اتفاقيات جولة أوروجواي:

تنقسم اتفاقيات جولة أوروجواي إلى ثلاثة أنواع هي:

١- **اتفاقيات متعددة الأطراف.** وهي اتفاقيات ملزمة لجميع أعضاء المنظمة.

٢- **اتفاقيات جماعية.** وهي اتفاقيات ملزمة للدول الموقعة عليها فقط.

٣- **الاتفاقيات الأخرى.** التي تتعرض لتفاصيل جزئية معينة مثل مكافحة الإغراق واتفاقيات سياسة الدعم.

أهم ما يميز دورة أوروجواي عن سابقاتها هي:

١- إنها تضمنت تجارة المنتجات الزراعية لأول مرة وقامت الاتفاقية حول الزراعة بهدف تحرير تجارة المنتجات الزراعية من خلال تحويل القيود غير الجمركية إلى

قيود جمركية ثم تخفيضها تدريجياً كما تدعوا إلى تخفيض دعم المنتجات والصادرات الزراعية وفتح الأسواق.

٢- كذلك هنالك الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) التي يشرف عليها مجلس تجارة الخدمات وترتكز الاتفاقية على مفاهيم ومبادئ تحكم تجارة الخدمات وتتضمن التزامات محددة تقدمها كل دولة موقعة.

٣- إبرام اتفاقية الجوانب التجارية المتصلة بحقوق الملكية الفكرية (TRIPS) التي حددت سبع مجالات لحمايتها كحقوق التأليف والعلامات التجارية والتصميمات الصناعية وبراءات الاختراع.

٤- هناك اتفاقية أخرى جديدة خاصة بالإجراءات الاستثمارية المتعلقة بالتجارة (TRIMS) كأن تصر الدولة المضيفة على المستثمر الأجنبي باستعمال نسبة معينة من المواد المحلية بدلاً من الاستيراد (حيث تسعى الاتفاقية التقليل من ذلك).

٥- هنالك أيضاً آلية تسوية المنازعات وهي تختلف عن الآليات السابقة فهنالك حق التظلم أمام هيئة تسوية المنازعات التي يمكن عرض الأمر عليها أولاً ثم هنالك حق التظلم أمام هيئة الاستئناف ثم الحل الودي ثم التحكيم.

٦- اتفاقية المنسوجات والملابس والتي هي أصلاً اتفاقية لإلغاء اتفاقية سابقة (اتفاقية الألياف المتعددة) التي كانت تضع حصصاً على صادرات الملابس من الدول النامية إلى دول متقدمة.

أما مراجعة السياسات التجارية فهي جزء من عمل المنظمة يهدف إلى زيادة الشفافية وتفهم الممارسات التجارية المختلفة. وتتم المراجعة دورياً على حسب الثقل التجاري للدولة: مرة كل سنتين للدول التجارية الكبرى، ثم مرة كل أربع أو ست سنوات على حسب وزن الدولة.

ثانياً: منظمات تعمل في تمويل موازين المدفوعات والتجارة

١- صندوق النقد الدولي The International Monetary Fund (IMF)

أنشأ هذا الصندوق عام ١٩٤٤م في مدينة بريتون وودز بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك لإعادة ترتيب الوضع النقدي العالمي بعد انهيار نظام قاعدة الذهب وتردي التجارة والاقتصاد العالميين. ويهدف الصندوق إلى خلق منظمة دائمة تعمل على:

- تشجيع التعاون النقدي بين الدول الأعضاء وتيسير التنوع والتوسع في التجارة الدولية من أجل التنمية الاقتصادية.
- العمل على ثبات أسعار صرف العملات ووضع نظام متعدد الأطراف للمدفوعات المتعلقة بالعملات الجارية بين الدول الأعضاء.
- التخلص من قيود الصرف الأجنبي.
- مساعدة الدول التي تعاني من اختلال ميزان المدفوعات بوضع موارد الصندوق في أيديها دون الحاجة إلى اتخاذ تدابير انكماشية في اقتصادياتها لتقصير أمد الاختلال.

رأس مال وإدارة الصندوق

- يدير الصندوق مجلس محافظين من وزراء ماليات الدول الأعضاء، ويجتمع مجلس المحافظين مرة كل عام. بالإضافة إلى مجلس مديرين تنفيذيين.
- تساهم الدول الأعضاء في رأسمال الصندوق بنسب مختلفة اعتماداً على الدخل القومي والوزن التجاري لكل دولة، ويسدد ربع هذه الحصة بالذهب أو الدولار والباقي بالعملة الوطنية.
- يتم التصويت على القرارات الرئيسية بنظام الحصص.
- يختار مدير الصندوق مجلس المحافظين للعمل لفترة محدودة يعاونه موظفون مختلفون على رأس المنظمة.

وظائف الصندوق

١- تنسيق أسعار الصرف بين الدول الأعضاء.
٢- تقديم القروض للدولة المحتاجة وذلك لمعالجة العجز المؤقت في ميزان مدفوعاتها.
٣- تبادل الآراء والتشاور.

٢- صندوق النقد العربي The Arab Monetary Fund (AMF)
(مؤسسة إقليمية)

أنشئ عام ١٩٧٧م ومقره أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة برأس مال قدره ٢٥٠ مليون دينار عربي. وتساهم فيه جميع الدول العربية. يشبه الصندوق العربي صندوق النقد الدولي في أهدافه وإدارته حيث يديره مجلس محافظين يجتمع كل عام ومجلس مديرين تنفيذيين ومدير عام يعاونه خبراء وموظفون.

أهداف صندوق النقد العربي

١- تصحيح الاختلاف في موازين الدول الأعضاء.
٢- استقرار أسعار صرف العملات بين الأعضاء وتحقيق قابليتها للتحويل والعمل على إزالة القيود على المدفوعات الخارجية.
٣- تطوير الأسواق المالية العربية.
٤- تنسيق مواقف الدول الأعضاء في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية.
٥- تسوية المدفوعات بين الدول الأعضاء.

ثالثاً: مؤسسات تعمل في تمويل التنمية والاستثمار

١- البنك الدولي للإنشاء والتعمير
The International Bank for Reconstruction & Development (IBRD)

أنشئ البنك الدولي للإنشاء والتعمير في عام ١٩٤٤م بموجب نفس الاتفاقية التي أنشئ بها صندوق النقد الدولي، كما إن العضوية في الصندوق من شروط العضوية في البنك. ويعمل البنك كالمصارف التجارية إذ أنه يعتمد في تمويل عملياته على الأموال التي يقترضها من السوق المالي أكثر من اعتماده على رأس ماله.

ويدار البنك بطريقة مماثلة لأسلوب صندوق النقد حيث له مجلس محافظين من وزراء مالية الدول الأعضاء ثم مجلس مديرين تنفيذيين وله رئيس تعاونه هيئة إدارية.

أهداف البنك الدولي للإنشاء والتعمير (طويلة الأجل / قروض طويلة الأجل):

١- العمل على نمو التجارة العالمية والمحافظة على توازن موازين المدفوعات بتشجيع استثمار الأموال الدولية لتنمية موارد الإنتاج في الدول المستفيدة.

٢- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية الخاصة.

٣- منح القروض إلى المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الدول الأعضاء.

- ويضع البنك لنفسه حالياً هدفاً مركزياً وحيداً هو مساعدة المقترضين منه لتخفيض عدد الفقراء.

وظائف البنك الدولي للإنشاء والتعمير

١- تقديم القروض للدول التي لا تستطيع الاقتراض من السوق العالمي بشروط السوق التجاري. كما يقوم البنك بضمان القروض التي يقدمها المستثمرون العاديين لمشاريع في الدول النامية.

٢- منح ائتمان متوسط الأجل وطويل الأجل لمساعدة الدول المحتاجة في شراء الآلات الزراعية وبناء المطارات والمحطات الكهربائية ومشاريع البنى الهيكلية ويقدم البنك قروضه عادة بشروط ميسرة.

٣- إنعاش الاستثمار الدولي عن طريق المشروعات الإنتاجية.

٤- تقديم المساعدات الفنية للأعضاء.

(مؤسسات إقليمية)

٢- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

The Arab Fund For Economic & Social Development (AFESD)

أتخذ قرار إنشائه في مؤتمر القمة العربية المنعقد بالخرطوم عام ١٩٦٧ وبدأ مزاولة أعماله في دولة الكويت عام ١٩٧٤.

أهداف الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

١- تمويل المشاريع الاقتصادية ذات الطابع الاستثماري في الدول العربية وذلك بقروض ميسرة للحكومات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة ويعطي أفضلية للمشاريع العربية المشتركة.

٢- تشجيع توظيف الأموال العامة والخاصة بطريق مباشر أو غير مباشر بما يكفل تنمية وتطوير الاقتصاد العربي.

٣- توفير الخبرات والمعونات الفنية في مجالات التنمية الاقتصادية.

لتحقيق أهدافه وبالإضافة إلى الإقراض والترويج والعمل الاستشاري، للصندوق الحق في الاقتراض من الأسواق الداخلية والخارجية كما له أن يقوم بضمان الأوراق الخاصة بالمشروعات التي يوظف فيها أمواله وبيع وشراء الأوراق المالية.

يدير الصندوق مجلس محافظين يجتمع سنوياً وهو بمثابة جمعية عمومية وينتخب مجلس المحافظين مجلس إدارة للصندوق، كما للصندوق مدير عام يعاونه موظفون.

٣- المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا
Arab Bank For Economic Development In Africa

أنشئ هذا الصندوق عام ١٩٧٤م بمبادرة من الدول العربية البترولية والتي هي مصدر رأسماله الأساسي وكانت أهدافه هي:

- الإسهام في تمويل التنمية الاقتصادية في الدول الأفريقية غير العربية.
- تشجيع مشاركة رؤوس الأموال العربية في التنمية الأفريقية.
- توفير المعونة الفنية.

يدار الصندوق بواسطة مجلس محافظين من (١١) عضواً (٧) منهم هي الدول العربية البترولية و(٤) دول مختارة ضمن الآخرين.

٤- البنك الإسلامي للتنمية The Islamic Development Bank (IDB)

أنشئ هذا البنك في جدة عام ١٩٧٤م الموافق ١٣٨٤هـ من أعضاء المؤتمر الإسلامي، ويدار البنك بواسطة مجلس محافظين تحته مجلس مديرين تنفيذيين مع مدير عام.

يهدف البنك إلى تعبئة الموارد المالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية وذلك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ولا يتعامل بالفوائد إطلاقاً. وخلافاً لمؤسسات التنمية التقليدية التي يقتصر نشاطها على تقديم القروض للمشاريع التنموية، يقوم البنك الإسلامي بالمهمات الإضافية التالية:

- المشاركة في رؤوس أموال المشروعات والمؤسسات الإنتاجية في الدول الأعضاء.
- الاستثمار في مشروعات البنيان الاقتصادي والاجتماعي في الدول الأعضاء عن طريق المشاركة أو طرق التمويل الأخرى.
- المساعدة في تنمية التجارة الخارجية بين الدول الأعضاء.
- قبول الودائع واجتذاب الأموال بأية وسيلة شرعية أخرى.
- منح قروض لتمويل المشروعات والبرامج الإنتاجية في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء.

(الصناديق القطرية)

٥- الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية Kuwait Fund for Arab

يعمل في تمويل المشاريع التنموية في الدول النامية. والصندوق مستقل في إدارته، ويمنح قروض ميسرة طويلة الأجل مع رسوم منخفضة.

٦- الصندوق السعودية للتنمية Saudi Development Fund

تأسس عام ١٩٣٤هـ الموافق ١٩٧٤م، يمنح الصندوق قروضاً ميسرة ويركز على الدول الأقل نمواً، والصندوق مستقل في إدارته.

رابعاً: مؤسسات تعمل في ضمان الاستثمار والخدمات المساعدة

المخاطر المالية

١- مخاطر تقلبات أسعار العملة.
٢- مخاطر التحويل. ٣- مخاطر السيادة.

١ـ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار
INTER-ARAB INVESTMENT GUARANTEES CORPORATION

أنشئت بمقتضى اتفاقية صدقت عليها كل الدول العربية تقريباً ودخلت مرحلة التنفيذ في عام ١٩٧٤م ومقر المؤسسة الكويت. للمؤسسة مجلس إدارة يتكون من ممثل لكل بلد عضو ولها لجنة إشراف تتكون من (٦) أعضاء يختارهم مجلس الإدارة ومن بينهم المدير العام، وتقوم لجنة الإشراف بإبداء النصح للمدير العام وتقديم التوصيات له.

أهم أغراض المؤسسة هو تأمين المستثمر العربي بتعويضه تعويضاً مناسباً عن المخاطر غير التجارية، إذا تقدم المؤسسة تأميناً ضد المخاطر السياسية. كذلك تؤمن المؤسسة ضد مخاطر التحويل وعلى وجه الخصوص ضد الإجراءات التي تمنع التحويل.

٢ـ المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادارت

أنشأها البنك الإسلامي للتنمية بجدة عام ١٩٩٥م ويمتلك البنك الإسلامي ٥٠ ٪ منه كما اكتتبت حتى الآن ٢١ دولة إسلامية وللمملكة العربية السعودية الحصة الأكبر ٢٥ ٪.

٣ـ الوكالة الدولية لضمان الاستثمار (ميجـــا)
The MULTI-LATERAL Investment Guarantees Agency (MIGA)

أنشأها مجلس محافظي البنك الدولي في اجتماع بسيول – كوريا الجنوبية عام ١٩٨٥م، وتهدف إلى زيادة تدفق الاستثمارات المباشرة إلى الدول النامية وذلك بتقليل حجم المخاطر السياسية بالتأمين عليها.

المحاضرة الثامنة

البيئة المالية: الأسواق والمشاركون فيها

شهدت البيئة المالية الدولية تحولات جمة وتوسعاً في الأعمال وازدياداً في عدد اللاعبين المشاركين فيها، ومن أهم هذه العوامل التي ساهمت في ذلك:

١- الزيادة الهائلة في حجم العمليات.
٢- رفع القيود عن المعاملات المالية، وفتح أسواق مالية جديدة.
٣- التقنية الحديثة للمعلومات والأتمتة.
٤- انتشار الأوراق المالية.
٥- تحول الكثير من الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة.
٦- زيادة السلع المالية الجديدة.
٧- كبر حجم المؤسسات المالية.

أولاً: الأسواق المالية العالمية International Financial Markets

تتم في الأسواق المالية العالمية عمليات الوساطة للأرصدة المالية بين المودعين والمستثمرين الباحثين عن مجالات آمنة وعوائد مجزية لأموالهم وبين الشركات والحكومات الباحثة عن السيولة والتمويل. وتلعب البنوك التجارية والمؤسسات المالية دوراً مهماً في هذه الوساطة.

الأسواق المالية هي ثلاثة أنواع رئيسية فهي أسواق عملات وإيداعات أو أسواق قروض وسندات أو أسواق أسهم، وليس من الضروري أن تكون أسواقاً منفصلة جغرافياً حيث يمكن للوسيط أو العميل أن يتعامل في كل منها أو في أكثر من واحد.

ثانياً: أسواق النقد الأوروبي Euro-Currencies Markets

سوق النقد الأوروبي مصدر مهم للسيولة والتمويل أمام الشركات العالمية فهو بذلك مصدر رئيسي للاقتراض قصير الأجل لتمويل احتياجات رأس المال العامل لتلك الشركات. وبالإضافة إلى أسواق لندن وباريس وزيورخ توجد أسواق نقد "يورو" في البهاما وسنغافورا وطوكيو، كما توجد وحدات مصرفية "يوروبية" داخل البنوك الأمريكية.

ثالثاً: البيئة المالية

١- أسواق الصرف الأجنبي Foreign Exchange Markets

تقدر مجلة يور موني حجم التداول اليومي في أسواق الصرف في كل أسواق العالم بما يعادل واحد تريليون دولار يومياً، وذلك في منتصف عام ١٩٩٢م ارتفعت إلى ١,٢٣ تريليون دولار عام ١٩٩٥م، ويتركز التعامل فيها في ثلاثة أسواق رئيسية هي لندن ونيويورك وطوكيو. وأكبر هذه الأسواق على الإطلاق هو سوق لندن ٢٥ ٪ من السوق العالمي.

٢- أسواق القروض والسندات

السندات وسيلة تمويل تتبعها الشركات والحكومات ويتأثر سعرها بأسعار الفوائد ويمكن لحاملها خصمها وتسييلها في أي وقت قبل استحقاقها. والحكومات هي أكثر من يصدر السندات خاصة حكومات الدول الصناعية وعلى رأسها الولايات المتحدة.

وبالنسبة للقروض، تقوم المصارف العالمية بتقديم القروض للدول والمؤسسات والشركات كما تقوم بذلك أيضاَ المؤسسات التمويلية والتنموية.

٣- أسواق الأسهم (البورصات) Stock Exchanges

البورصات مجال تداول أسهم الشركات المسجلة فيها وهي ميدان خصب للاستثمار وفيها تتحدد القيمة السوقية للشركات المسجلة. وهنالك عدة مقاييس لمقارنة حجم التعامل في البورصات المختلفة أهمها عدد الشركات المسجلة وحجم التداول اليومي أو السنوي أو القيمة السوقية لرأس المال المتداول (حجم رسملة السوق). كذلك هناك مؤشرات الأداء الموجودة في كل سوق، مثل مؤشر الفايننشيال تايمز (FTSE) في سوق لندن، ومؤشر داو جونز الأمريكي.

الأسواق الرئيسية:

- **الولايات المتحدة** بها (٨) بورصات ثلاثة منها في نيويورك وهي أكبر بورصات على الإطلاق، أولها بورصة نيويورك (NYSE)، ثم بورصة ناسداك (NAS-DAQ)، ثم البورصة الأمريكية أميكس (AMEX).
- **اليابان** بها رابع أكبر بورصة في العالم، بالإضافة إلى (٨) بورصات أقليمية في المدن.
- **بورصة لندن** خامس أكبر بورصة في العالم.
- بالإضافة إلى كثير من البورصات المنتشرة حول العالم.

الأسواق العربية:

في العالم العربي بورصات قديمة كبورصة القاهرة، وأخرى جديدة كبورصة عمان، وبالإضافة إلى هاتين هنالك بورصات السعودية والأردن والبحرين والكويت والإمارات وتونس والمغرب.

المحاضرة التاسعة

التخطيط الاستراتيجي الدولي

التخطيط من أهم وظائف الإدارة ونعرفه بأنه "تحديد الأهداف وتحديد العمل الضروري لتحقيقها". أما التخطيط الاستراتيجي فقد عرف بأنه "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى".

مراحل التخطيط الاستراتيجي الدولي

١- دراسة البيئة

أ- دراسة البيئة الداخلية.

ب-دراسة البيئة الخارجية.

٢- تحديد الغايات

أ- تحديد الرسالة.

ب-تحديد الهدف.

٣- تحديد الاستراتيجية

استراتيجية دخول السوق.

٤- تطبيق الاستراتيجية

- وضع البرامج الوظيفية.
- وضع البرامج والسياسات.

٥- الرقابة وتقييم الأداء

أولاً: دراسة البيئة

١- دراسة البيئة الداخلية

على المنشأة معرفة قدراتها وأن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها وذلك بتحليل مواردها وأدائها، بأن تقوم بما يعرف في الأدبيات بتحليل صوات (SWOT Analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف. وتحتاج المنشأة إلى أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية والمباشرة وغير المباشرة.

ويمكن أن يتم هذا التقييم بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية. هنالك مثلاً ما يسمى "مصفوفة تقييم العوامل الداخلية" والتي فيها تقوم المنشأة بإعطاء درجة لكل واحد من وظائف المنشأة (كالبحوث والتطوير، خدمات العملاء، جودة المنتج...الخ) من واحد = (نقطة ضعف أساسية) إلى خمسة = (نقطة قوة أساسية).

٢- دراسة البيئة الخارجية

تهدف هذه الدراسة إلى المفاضلة بين البلدان أولاً ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة والتهيؤ لأوضاع البلدان المختارة.

كما أن عدم دراسة أسواق دولة بسبب الأفكار المسبقة قد يجعل الشركة متعددة الجنسية تفقد فرصاً ثمينة. وكذلك الاعتماد على عنصر واحد أو عنصرين قد يقود إلى القرار الخطأ.

ومن الاعتبارات التي تدفع الشركات متعددة الجنسية إلى الاستثمار في الخارج:

المناخ الاستثماري The Investment Climate

يقصد بمناخ الاستثمار مجمل العناصر القانونية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة التي يتم فيها الاستثمار.

١- **حجم السوق:** لحجم السوق في أي بلد اعتباراً مهم (إجمالي المبيعات والدخل (القوة الشرائية)).

٢- **سهولة العمليات:** لوحظ أن أصحاب القرار عادة ما يبدأون بالاستثمار في البلدان القريبة جغرافياً مثل الاستثمارات السعودية في مصر. القرب الجغرافي واللغة المشتركة يقدمان بيئة مألوفة أمام المستثمر يفهمها ويقدر على التعامل معها. كما تؤثر سهولة العمليات أيضاً مثل بساطة الإجراءات البيروقراطية وسهولة الحصول على الرخص والموافقة الحكومية..الخ.

٣- **التكاليف والموارد المتوفرة:** في حالة الصناعة الاستراتيجية أهم اعتبار هو توفر المعدن المراد استخراجه، وتكلفة المواصلات والشحن. وفي الصناعة التحويلية لوحظ أن توفر العمالة المدربة وكلفتها عاملان حاسمان في القرار الاستثماري.

٤- **المخاطر:** يقلل علو المخاطر من جاذبية البلد كموقع للاستثمار. كالمخاطر التنافسية والمخاطر المالية والمخاطر السياسية.

قدما **جونسون و شيهي** (Johnson & Sheehy, 1996) عشرة عناصر لمؤشرهم عن الحرية الاقتصادية وكلها تتعلق بسياسات حكومة البلد المضيف في التجارة الخارجية والأسعار والأجور والضرائب وحقوق الملكية، وهي كالتالي:

١- النمو الاقتصادي.
٢- الاستقرار السياسي.
٣- حجم السوق.
٤- الاعتماد على المعونات.
٥- الدين الخارجي.
٦- تحويل العملة.
٧- قوة العملة.
٨- الادخار الداخلي.
٩- البنى الهيكلية.

ثانياً: تحديد الغايات

صياغة الرسالة:

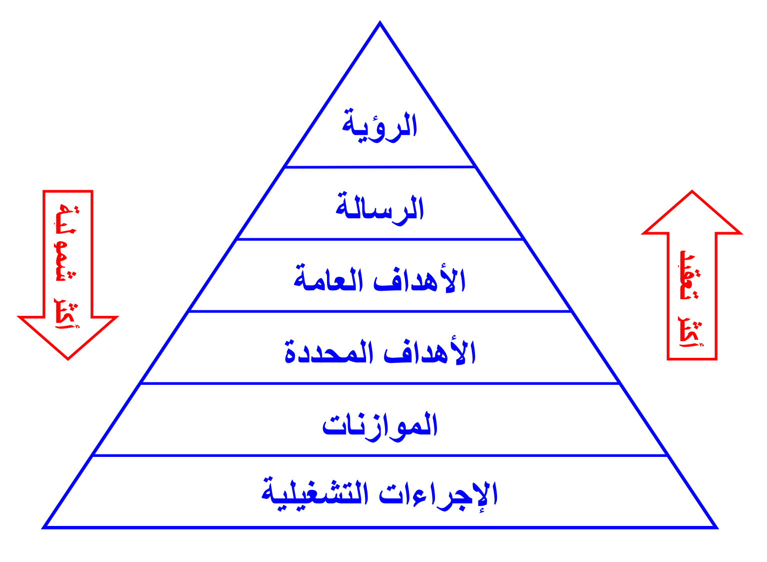
كل مجهود إنساني يجب أن توجهه غايات، أشياء يسعى البشر لتحقيقها ويكيفون ويوزعون عمل من يديرون على أساسها وهي أحياناً رسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها. وجود رسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة وعلى ضوئها تحدد الأهداف.

وضع الأهداف:

علم الاقتصاد ينبئنا أن هدف أي منشأة تجارية هو تحقيق الربح. وتحقيق الربح ضروري لبقاء أي منشأة بدون شك، ولكن هناك أهداف تسعى لتحقيقها المنشآت. ومن المهم تحديد هذه الأهداف فعلى أساسها توضع البرامج والسياسات.

والأهداف يمكن أن تكون رسمية ومنصوص عليها أو تكون ضمنية غير منصوص عليها. كذلك من المهم أن تكون الأهداف شيئاً رقمياً وشيئاً يمكن قياسه... عموماً يلاحظ أن الشركات الأمريكية هدفها الأول الربح وزيادة قيمة الأسهم، بينما هدف الشركات اليابانية الأول هو الحصول على أكبر حصة من السوق.

وقد تبدأ الشركة بوضع أهداف عامة لكل أعمال الشركة في جميع أنحاء العالم، ثم بعد ذلك يقسم الهدف إلى أهداف فرعية واحد لكل منطقة جغرافية أو وحدة عمليات.



شكل رقم (١ – ٩) هرم تحديد الغايات

ثالثاً: تحديد الاستراتيجية

استراتيجيات دخول السوق الأجنبي:

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن بها للمنشأة أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لذلك السوق ومدى تحكمها في العمليات فيه وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال آخرين. ويمكن رصد عدة خيارات على المنشأة أن تختار ما يناسب كل قطر أو منطقة لها فيها أعمال.

١- التصدير للسوق الخارجي

يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات. فكل ما تعمله هنا هو شحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة لوكيل أو مستورد، وينتهي التزامها بوصول الشحنة في المكان المتفق عليه.

٢- استغلال السوق بدون تملك حصة (علاقات تعاقدية)

أ- الترخيص لمنتج محلي:

هنا تسمح الشركة الأجنبية لمنتج محلي بإنتاج سلعة طورتها الشركة الأجنبية وتمده بمواصفات السلعة وتقنية إنتاجها وربما تهيئ له الفنيين لتدريب العمال أو الإشراف على العمليات. وتتلقى الشركة مطورة السلعة الأجنبية أتاوة أو مبلغاً سنوياً نسبة من الأرباح.

ب- عقود الامتياز

هو اتفاق تعاقدي، فهنا يدفع المرخص له مبلغاً مقدماً ويلتزم باستثمار مبالغ معينة في ترويج وتوزيع سلعة أو خدمة محددة تحمل اسم وعلامة أو نظام الشركة الأصلية.

ج- عقود الإدارة

تباع هنا الخدمات الفنية والإدارية، فتقوم شركة محلية باستئجار خدمات شركة أجنبية متخصصة في الإدارة أو في تشغيل المنشآت الصناعية أو تدريب الآخرين.

د- مشاريع تسليم المفتاح

هنا تقوم شركة أجنبية بإنشاء وتشييد مرفق ما أو مشروع معين من الألف إلى الياء. والشركة عادة تعمل في مجال الإنشاءات والتشييد وقد تشيد مطاراً أو طريقاً...الخ. وميزة هذا النوع هو أن الشركة لا تستثمر أموالها فالمخاطرة قليلة والتزامها لا يتعدى فترة إكمال المشروع وتشغيله.

في جميع هذه الأساليب المذكورة في هذا الجزء هنالك شيء مشترك هو أن الشركة الأجنبية تجد طريقة للاستفادة من الفرص في الأسواق الخارجية مع التحكم في تلك العمليات لكن بدون أن تدفع من مواردها المالية.

٣- غزو الأسواق بمساهمة

في هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمرة وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى ذلك.

أ- المشاركة (المشاريع المشتركة)

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً قد يكون شريكاً محلياً أو أجنبياً وبهذه الطريقة تقلل الشركة من المخاطر. كما تستفيد الشركة الأجنبية من خبرة الشريك المحلي بالسوق المستهدف. ومن الجانب الآخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوؤها إذا يفقد المستثمر شيئاً من التحكم من حيث يتطلع الشريك على أسراره التجارية وتعريض تقنيته للتسرب.

ب- الملكية الكاملة

تجد بعض الشركات أنه من المفيد لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلية.

ج- التحالفات الاستراتيجية

هو اتفاق بين شركتين متعددتي الجنسية لخدمة السوق الدولي. فقد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو كأن تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تحمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

٥- شراء شركة جاهزة أم البدء من الصفر

هذا أيضاً اختيار استراتيجي أمام الشركات وهي تفكر في الاستثمار في بلد آخر.

رابعاً: تطبيق الاستراتيجية

يمكن تقسيم الاستراتيجيات الشائعة إلى ثلاثة أنواع رئيسة:

أ- **استراتيجية توسعية:** تدعو إلى التغلغل في الأسواق وتنميتها وتطوير السلع.

ب- **استراتيجية تنويع:** كالتكامل الأفقي أو الرأسي أو الخلفي أو الشركات القابضة.

ج- **استراتيجيات عدم نمو أو تقليص:** كالخروج من مجال وتعويضه بدخول آخر أو التركيز أو الانسحاب أو الإلغاء أو التجميد.

ويقتضي تطبيق الاستراتيجية تقسيمها إلى أجزاء تقوم بها جماعات معينة وحتى داخل هذه الجماعات هنالك تقسيم إضافي.

ويمكن كذلك النظر إلى المستويات من حيث التركيز (ياسين، ١٩٩٩م)

أ- **تركيز عالمي:** هنا تركز الشركة على قطاع معين من الصناعة فتروج لسلعة موحدة المواصفات عالمياً وتنتج بكميات كبيرة وتتمتع الشركة باقتصاديات الحجم الكبير.

ب- **منافسة في خطوط عريضة:** تنتج الشركة عدة منتجات وخطوط إنتاجية مختلفة وتسعى لأن تنافس في أكثر من مجال. وتتطلب هذه الاستراتيجية موارد عالية.

ج- **التركيز القطري:** هنا تركز الشركة على سوق بلد معين كل على حدة وتنجح هذه الاستراتيجية في حالة وجود اختلاف بين بلد وآخر.

وضع السياسات والبرامج:

- **السياسات:**

هي قواعد إرشادية تعكس توجه الشركة وتخدم أهدافها وهي سياسات عامة وسياسات تختص بوظائف معينة أو بلدان معينة. وهي تساعد المديرين لاتخاذ القرارات اللازمة.

- **البرامج:**

هي مجموعة من الموارد مختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة. على سبيل المثال تختص البرامج التسويقية بتسويق سلع معينة يكون لكل واحد منها برنامج يوضح مزيجها التسويقي كالترويج مثلاً فيوضح البرنامج وسائل الترويج المختارة والمبالغ التي ستصرف عليها...الخ.

خامساً: الرقابة وتقييم الأداء

الرقابة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعة واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف. إنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوئها نستطيع أن نحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات المتلقى (تقارير العمل، الزيارات الميدانية) ويقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوئها القرارات الملائمة.

المعايير العامة في تقييم الأداء:

- **معايير مالية وإدارية**

ومن هذه المؤشرات معدل العائد على الاستثمار الذي يأخذ نسبة العائد الصافي (بعد خصم الضرائب) من الأصول الكلية، ويشير إلى الدرجة التي يستغل بها المديرون أصول الشركة ويمكن من المقارنة بينهم.

وهناك معايير أداء الشركة الأم الأخرى كنمو المبيعات والحصة السوقية ومقاييس التكاليف.

- **معايير أداء المديرين:**

نجاح المديرين في علاقاتهم في الدولة المضيفة ومع رؤسائهم ومرؤوسيهم والمدى الذي به يعدون ويدربون المديرين الآخرين مؤشرات مهمة في الحكم على أداء مديري الشركات بالخارج.

المحاضرة العاشرة

استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

وظيفة التخطيط هي تحديد الهدف والعمل المطلوب لتحقيقه. أما وظيفة التنظيم فهي تحديد من سيقوم بهذا العمل وتهيئة الموارد اللازمة لتمكين الشخص أو الأشخاص المكلفين بالعمل من إنجازه.

التنظيم إذن هو تحديد المسئولية ومنح السلطة المتكافئة فوق الموارد المطلوبة لتمكين أصحاب المسئولية من القيام بها. التنظيم بذلك هو توزيع العمل ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه على الوجه المطلوب. ومنح السلطة فوق الموارد هو في جعل الشخص المسئول صاحب قرار في كيفية استخدام الموارد التي هيأت له.

هذا على المستوى المحلي فماذا عن المستوى الدولي؟

الانتشار الجغرافي والمسافات الثقافية والأوضاع السياسية في البلد المضيف...الخ كلها تلعب دوراً مهماً في عملية التنظيم. فأي توجه تنظيمي نختار؟؟ الأحادي، التعددي، الإقليمي، أم العالمي؟؟

في التنظيم الأحادي التوجه هو أن القرارات تتخذ في المركز الرئيسي وليس هناك اعتبار للأوضاع المحلية في الوحدات الخارجية. أما في التنظيم تعددي التوجه فينعكس الوضع وتكون الغلبة للوضع المحلي ويتخذ المحليون القرار وما على المركز إلا التنسيق، أي للشركة المحلية استقلالية عالية.

وما يحدث في التوجه التنظيمي الإقليمي هو أنك تترك مجموعة من الوحدات الموجودة في إقليم واحد (عدة دول متقاربة جغرافياً عادة) تتخذ قرارها سوياً أي تتخذ لها إدارة إقليمية تحت مدير إقليمي.

ويحمل التوجه العالمي التوجه الإقليمي لدرجات أعلى حيث يحدد المركز الاختلافات ويتخذ القرار كمجموعات. هنا تتخذ قرارات مركزية تهتم بالصورة العامة ولكنها قد تترك مجالا لمديري الفروع والوحدات ليتخذوا بعض القرارات المساندة أو التفصيلية التي تعكس خاصية الوضع في وحدتهم وبيئتهم المحلية.

مواقع اتخاذ القرار:

أي ما هي درجة اللامركزية المناسبة؟ أي نوع من القرارات يتخذ في المركز وأي نوع يترك للوحدات الموجودة في الخارج وما هو مدى التفويض المناسب؟

يعتمد حجم التفويض المناسب على عدة عوامل منها:

- طبيعة أو نوع السلعة وأساليب تسويقها.
- عوامل الوقت.
- ثقافة الشركة وأهدافها.

تنقسم التنظيمات الرسمية إلى قسمين:

أ- من حيث اتخاذ القرار:

١- **أحادي:** الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة لاعتبارات الفروع في الدول الأخرى.
٢- **تعددي:** الفرع المحلي للشركة له استقلالية عامة.
٣- **إقليمي:** يكون اتخاذ القرار سوياً على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم.
٤- **عالمي:** قرارات مركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتترك للفروع اتخاذ القرارات المساندة والتفصيلية.

ب- أنواع التنظيم من حيث العلاقة التنظيمية والاتصالات:

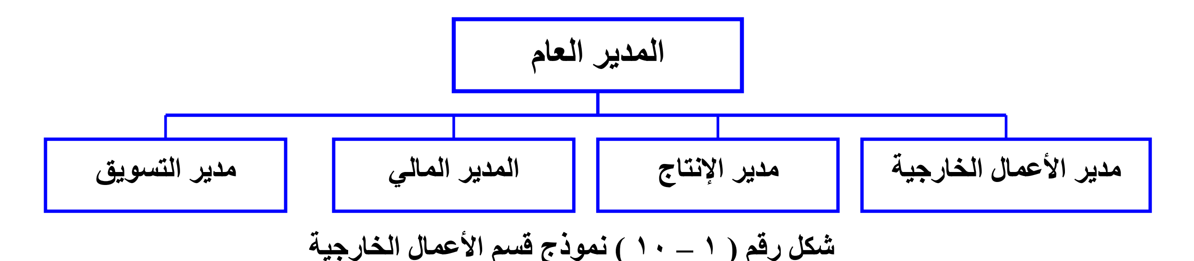
١- نموذج قسم الأعمال الخارجية.
٢- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة.
٣- نموذج التقسيم الوظيفي.
٤- نموذج التقسيم الجغرافي.
٥- التقسيم على أساس سلعي.
٦- نظم مختلطة.

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تختص وظيفة التنظيم بتقسيم العمل وتحديد المسئوليات والصلاحيات ووضع الإطار الذي من خلاله يتم التنفيذ. وعلى المستوى الدولي هنالك بدائل وأشكال مختلفة وتختار كل شركة دولية الهيكل الذي يلائمها ويمليه تطورها وتاريخها.

١- نموذج قسم الأعمال الخارجية The International Division Model

في هذا النموذج تكون هنالك إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف جنباً إلى جنب مع إدارة الشركة الأخرى المختصة كلها بالسوق المحلي في بلد المقر.



شكل رقم (١ – ١٠) نموذج قسم الأعمال الخارجية

هنا يكون على رأس العمليات الخارجية مساعد مدير عام له وضع إداري مماثل لمديري الإدارات الأخرى. لكن مدير العمليات الخارجية يظل معتمداً على تعاون المديرين الآخرين حيث لا سلطة له عليهم.

مزايا نموذج قسم الأعمال الخارجية

- فصل إدارة العمليات الخارجية عن باقي الأقسام.

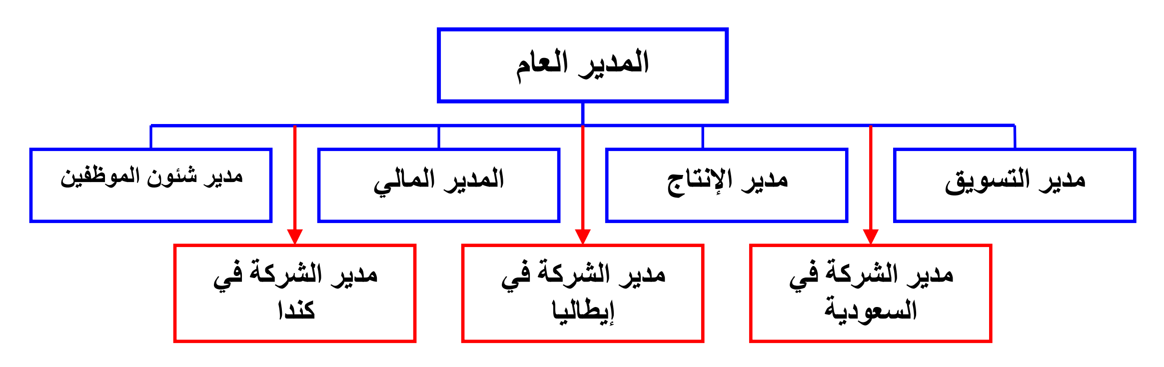
- يبرز إمكانيات أصحاب الخبرات العالمية.
- يزيد من تماسك العمليات الدولية ويوحدها كمجموعة عمل سوياً.

عيوب قسم الأعمال الخارجية

- قد يهمل مسئولين باقي الإدارة أو الأقسام الأخرى العمليات الخارجية ويركزون فقط على الأعمال المحلية.
- قد يحدث تنافس وصدام بين قسم الأعمال الدولية وباقي الأقسام.
- يصلح هذا النموذج إذا كان حجم الأعمال الخارجية صغيراً.

٢- نموذج الشركة الخارجية المنفصلة The Independent Company Model

في هذا النموذج تدار الأعمال الدولية كشركات أو أقسام منفصلة ولكل شركة تعمل في بلد مدير هو أيضاً مساعد للمدير العام للشركة الأم التي يتبع لها وعلى صلة مباشرة به بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الموجود في موطن الشركة.



شكل رقم (٢ – ١٠) نموذج الشركة الخارجية المستقلة

في هذا النموذج تكون كل شركة من الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة تتلقى منها التعليمات وترفع إليها التقارير الدورية وتلجأ إليها مباشرة، وكل شركة وحدة منفصلة بذاتها. وقد تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها بتنافس شركة مستقلة مع شركة أخرى للحصول على الموارد واهتمام المدير العام.

مزايا نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

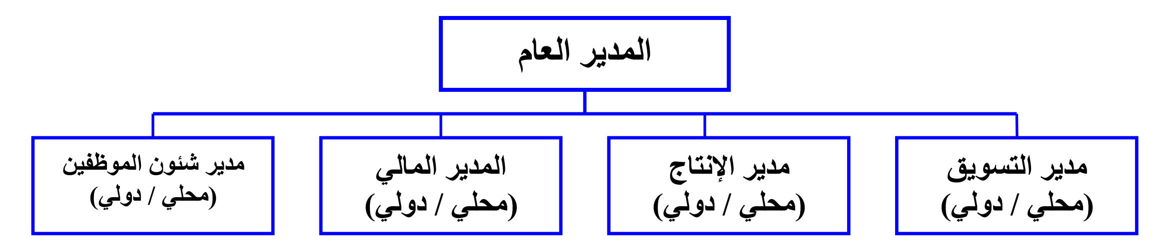
- يعطي هذا النموذج استقلالية للشركة التابعة في الخارج.
- يساعد هذا النظام في تدريب الكوادر واكتساب الخبرات في البلد المضيف.
- ويقل التشويش في الاتصالات لقلة المسويات الإدارية.

عيوب نموذج الشركة الخارجية المنفصلة

- لا يساعد على وضع سياسة دولية موحدة.
- تعتمد على طبيعة علاقة المدير المحلي مع المدير العام.

٣- نموذج التقسيم الوظيفي Functional Division Model

في هذا النموذج يتم التقسيم على أساس وظيفي كالتسويق والإنتاج والتمويل. وعلى سبيل المثال في هذا النظام يكون هناك مدير للتسويق مسئول عن وظيفة التسويق في جميع الأسواق محلية كانت أو خارجية ويكون مسئولاً لدى المدير العام.



شكل رقم (٣ – ١٠) نموذج التقسيم الوظيفي

وقد تكون الطبقة الإدارية الثالثة قائمة على أساس سلعي أو جغرافي لكن المهم هو المستوى الثاني. هذا التقسيم نادر الاستخدام عالمياً رغم انتشاره على المستوى المحلي وهو يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن. وحتى إذا كانت خطوط الإنتاج عديدة فالمهم هو تشابه المنتجات من حيث وسائل تسويقها وتمويلها، فمنتجات الشركات البترولية محددة لكنها كلها تسوق وتمول وتنتج بنفس الطريقة.

مزايا نموذج التقسيم الوظيفي

- يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ومتكاملة أو تتشابه منتجاتها من حيث وسائل تسويقها وتمويلها، كالشركات الاستخراجية التي تعمل في مجال المعادن.
- يشجع التخصص الوظيفي ويمركز القرار ويقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة.

عيوب نموذج التقسيم الوظيفي

- ضيق النظرة عند كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة.
- تفقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب تشابك المسئولية وعدم وحدة السلطة الآمرة حيث يكون مدير التسويق في البلد (س) مسئولاً أمام المدير المحلي إدارياً وأمام مدير التسويق الدولي فنياً.

٤- نموذج التقسيم الجغرافي Geographical Division Model

هنا يأتي تحت المدير العام مديرو مناطق جغرافية مسئولون عن كل العمليات في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل...الخ.



شكل رقم (٤ – ١٠) نموذج التقسيم الجغرافي

مزايا نموذج التقسيم الجغرافي

- مفيد عندما يكون حجم العمليات كبير.
- مفيد عندما يكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلائم كل منطقة.
- يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية.
- ينجح هذا النموذج عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة.

عيوب نموذج التقسيم الوظيفي

- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة.
- يصبح هذا النظام معقد إذا تعددت السلع المتعامل فيها.
- قد يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى أخر.

٥- التقسيم على أساس سلعي

يقوم الهيكل التنظيمي هنا على أساس وجود إدارة منفصلة لكل سلعة أو خط إنتاجي أو مجموعة من السلع المتشابهة وعلى رأس كل منها مدير مسئول عن تلك السلعة أو المجموعة السلعية على مستوى كل الدول التي توجد فيها عمليات للشركة متعددة الجنسية كمدير للأغذية ومدير للأدوية ومدير للأثاث.



شكل رقم (٥ – ١٠) نموذج التقسيم على أساس سلعي

مزايا التقسيم على أساس سلعي

- مفيد في حالة وجود اختلافات عديدة بين كل سلعة وأخرى.
- عند اختلاف السلعة في طرق تسويقها أو إنتاجها أو خصائصها.

عيوب التقسيم على أساس سلعي

- يجب أن يكون لكل سلعة سوق كبير بما فيه الكفاية.
- صعوبة التنسيق.
- تشتيت الجهود على سبيل المثال في التسويق (لكل سلعة رجال تسويق).
- عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

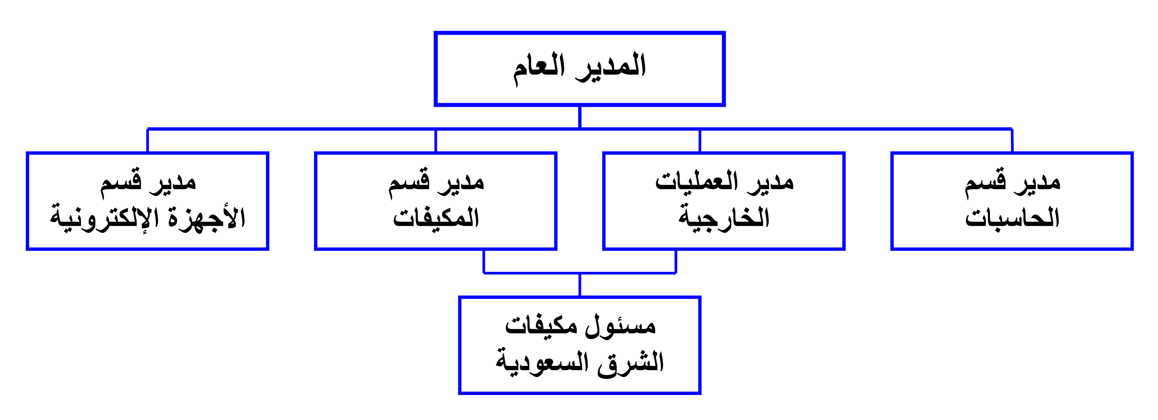
٦- نظم مختلطة

نظام المصفوفة:

يجمع هذا النظام بين الأساس الوظيفي لتقسيم الأعمال وبين التنظيم على أساس المنتجات أو حتى التنظيم الجغرافي.

في هذا النظام تكون هنالك مجموعات كل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين وتكون المجموعات متداخلة ومتعاونة. تكون هنالك إدارة دائمة لكنها تعتمد على موارد وأفراد الإدارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها، كأن يكون هنالك تعاون بين إدارة سلعة أو مجموعة سلعية معينة مع الإدارة الخارجية. ويعمل موظفون من كل إدارة في وحدة خاصة بمنطقة جغرافية معينة تكون تحت مسئولية مدير وحدة أو مدير المنطقة ويرفع العاملون في الوحدة تقارير إدارية لمدير الوحدة وتقارير فنية لمدير الإدارات التي أتوا منها.

في نظام المصفوفة قد يكون مدير عمليات القطر مسئولاً أما المدير الإقليمي وأمام مدير مجموعة سلعية معينة بدلاً من مدير واحد على طول الهرم التنظيمي. والفكرة هي أن هذا النظام يجبر المديرين من مختلف الأقسام والتخصصات على التنسيق والتوافق فيما بينهما وبذلك يكسر النظام الحواجز الجغرافية أو السلعية أو الوظيفية.



شكل رقم (٦ – ١٠) نظام المصفوفة

المشكلة الرئيسية لنظام المصفوفة هي تعارضه الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الآمرة، مما يستدعي كثيراً من التطويع للهيكل والتعاون والتنسيق لمنع ذلك ومنع المنافسة بين الإدارات. وقد أنتقد هذا النظام لأنه يقود إلى التردد وتأخير اتخاذ القرار.

نظام السلعة المميزة

أحياناً أخرى يكون الهيكل مختلطاً بحيث تكون هنالك إدارة منفصلة لسلعة معينة، بينما تكون بقية الإدارات قائمة على أساس وظيفي أو قائمة على أساس جغرافي..الخ. وفي هذه الحالة تكون السلعة المعينة ذات أهمية خاصة للشركة.

نظام إدارة المشروع

في حالة الهيكل الذي يقوم على فكرة إدارة المشروع ففيه تكون كل عملية تقوم الشركة بتنفيذها عملية متكاملة تضعها في شكل مشروع مستقل وتشكل له فريق عمل متكامل وكذلك مديراً للمشروع قد يعونه مساعدون متخصصون. وقد يعطى المشروع المحدد أسماً أو رقماً أو رمزاً، وعندما ينتهي المشروع ينتقل العاملون فيه إلى المنشأة أو إلى مشروع جديد أو ينتهي عملهم بالمنشأة.

يحدث هذا في المنشئات التي تتصف أعمالها بعدم الاستمرارية أو عدم نمطية الإنتاج، كأعمال المقاولات والطرق...الخ.

عناصر اختيار الهيكل التنظيمي الدولي

الهيكل التنظيمي في رأي الكثير ينبع من الاستراتيجية المختارة وليس العكس. وعلى الشركة بعد أن تقرر استراتيجيتها أن تتخذ هيكل تنظيمي مناسب لها. كذلك لوحظ أن التنسيق مهم جداً في أي نظام، وهو يكاد أن يكون مشكلة عامة لكل النماذج السابقة، لذا يجب الاهتمام بموضوع الاتصالات بين الوحدات المختلفة، وكذلك بينها وبين الرئاسة لتسهيل عملية التنسيق.

١- حجم الأعمال الدولية لدى الشركة

يحدد حجم الأعمال الدولية نوعية الهيكل التنظيمي، فإذا كانت حجم الأعمال أقل من ٥٪ فلا تحتاج إلى أن تعدل الشركة هيكلها المحلي لاستيعاب ذلك. أما إذا وصلت إلى ١٠٪ فربما تحتاج الشركة إلى وحدة خاصة للأعمال الدولية. وإذا فاق حجم الأعمال الدولية ٤٠ أو ٥٠٪ يصبح من الصعب على الشركة أن تستمر بهيكلها المحلي.

٢- تاريخ المنشأة وتطور أعمالها

كلما كانت الشركة جديدة أو جديدة على الأعمال الدولية كلما قلت ميولها لتغير هيكلها ليتناسب مع العمليات الدولية.

٣- فلسفة الشركة وثقافتها

توجه المديرين ونظرتهم للأعمال الدولية ستؤثر حتماً في النموذج التنظيمي.

٤- نوعية عمل الشركة واستراتيجيتها

كلما تعددت مناطق عملياتها كلما اختارت نموذجاً يعكس ذلك التنوع كالنموذج السلعي أو الجغرافي.

٥- وجود الكوادر المؤهلة

وجود كوادر لها خبرات دولية وقدرات على العمل في المناطق المختلفة يمنح الشركة مرونة في الانتقال من نموذج إلى أخر.

المحاضرة الحادية عشر

التسويق الدولي

التسويق يتضمن كل العميلات المتعلقة بتصميم السلعة ونقلها من المنتج إلى المستهلك لإرضاء الأخير وتحقيق ربح للأول. يتطلب ذلك دراسة المستهلك وبيئته ودراسة السوق، نظمه ومكوناته، وتصميم المزيج التسويقي الملائم وتنفيذه.

وحالما تنتقل إلى المستوى الدولي نكتشف أن هناك بيئات مختلفة وأسواق لكل منها نظامها الخاص، بالتالي هناك أكثر من مزيج تسويقي واحد يسعى كل واحد منها لإرضاء أمزجة ودخول مستهلك معين أو مجموعة من المستهلكين.

وفي رأي **ثيودور ليفث**. أن العولمة المتزايدة ستجعل خفض التكلفة والتسعير حاسمين، وتخفيضهما يتطلب رفع الإنتاج، الشيء الذي بدوره يعني إنتاج نفس السلعة بدون تعديلات لتناسب أي بلد، حتى تتمكن الشركة من تحقيق وفورات الحجم الكبير. على ذلك الشركات متعددة الجنسية التي تهتم بالفروقات الوطنية والإقليمية بين المستهلكين لن تنجح. وأن المستهلكين في العالم أصبحوا متشابهين، وأن السلع عموماً وصلت مرحلة أصبحت متشابهة ونمطية، وأنهم يطلبون فيها نفس الشيء (سلع متقدمة، تؤدي وظيفتها، ويعتمد عليها، وبسعر معقول). وأنه ليس هناك معنى بالاستجابة لرغبات القلائل من المستهلكين غريبي الأطوار. وعلى ذلك فقط الشركات التي تركز على ما يرده الجميع لا على ما يرده هذا البعض أو ذاك، هي التي ستنتجح.

أما **سوزان دوجلاس** و **يورام وند** يريان أن تلك المقولة خرافية في رأيهم، وإتباع استراتيجية نمطية عالمياً فيه تبسيط وجهل بالأمور... نعم هناك قوى تدفع نحو التنميط عالمياً، مثل اقتصاديات الحجم وتقدم وسائل الاتصال والمواصلات، وظهور شرائح مستهلكين عالمية...الخ، لكن مازالت هنالك قوى تدفع نحو العكس، كالقوانين الحكومية والنزعات الوطنية والثقافات. فالمستهلكون مازالوا يختلفون بين الدول والسعر ليس أهم اعتبار أو الاعتبار الوحيد. ليس ذلك فحسب بل أن التقنية المرنة تجعل تحقيق اقتصاديات الحجم ممكناً على مستويات وكميات إنتاج أقل... ويقول الكاتبان أنه مع أنه هناك سلعاً تنفع فيها استراتيجية التنميط عالمياً، لكن مازالت هنالك سلع وأسواق تتطلب معاملة مختلفة ولا يمكن إتباع نفس الاستراتيجية أو تطبيق نفس المزيج فيها.

وعلى هذا تبقى مشكلة التسويق الدولي، وهي متى نتبع استراتيجية التنميط أي نفس الاستراتيجية والمزيج في كل بلد، ومتى نشكل ونفصل لكل سوق أو مجموعة أسواق على حدة.

تعريف التسويق الدولي

هو عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يتماشى مع ويعزز أهداف الشركة الاستراتيجية على المدى الطويل والقصير.

الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي

التسويق المحلي والدولي متشابهان في كون كل منهما إدارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة وعملائها، وكلا النشاطين يهتم ويعمل على إشباع رغبات المستهلك بطريقة أكفأ من طريقة المنافسين، إلا أن التسويق المحلي والدولي يختلفان في ثلاثة أمور هي:

١- الاختلافات الداخلية بين بيئة التسويق الدولي والمحلي والذي يتطلب ممارسات مختلفة للوسائل التسويقية.
٢- الاختلاف في القضايا والمشاكل بين السوق الدولي والمحلي.
٣- اختلاف المنهجية والاستقلالية والأدوات لكل منهما.

فلسفات السوق الخارجي

إن استجابة الشركة للأسواق الخارجية تتأثر بفلسفات تختلف من شركة إلى أخرى وتتمحور حول ثلاث فلسفات رئيسية هي:

١- فلسفة السوق الإضافي

وهي أقدم الفلسفات وتمثل المرحلة الأولى وأول عهد المنشأة بالأعمال الدولية، وفي العادة هي انعكاس لممارسات الشركات الصغيرة. وتفترض هذه الفلسفة أن الأسواق الخارجية شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي، فالسوق المحلي هو عماد أعمال الشركة والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع المنشأة الحياة بدونه مكتفية بالسوق المحلي ولا بأس من سوق خارجي لتحقيق أرباح إضافية أو التخلص من إنتاج فائض أو مجرد فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إن وجدت.

- تفرق الشركة بين النشاطات المحلية والدولية، وتطبق المفهوم الإنتاج أو البيعي بدلاً من التسويقي بالنسبة للنشاط الخارجي.
- تنجح هذه الاستراتيجية إذا جاء الطلب لمنتجات الشركة من تلقاء نفسه بدون أن تسعى إليه، وعندما تكون هنالك حاجة ماسة من جانب الشركة لخفض تكاليف الإنتاج.

٢- فلسفة الأسواق المحلية المتعددة (سوق في كل قطر)

وتهدف الشركة من ذلك إلى رفع فعاليتها وكفاءتها في استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها في الإنتاج والتسويق. وتفترض الشركة أن السوق المحلي ما هو إلا سوق آخر من أسواق الشركة. وتفترض الشركة متعددة الجنسية هنا:

أ- أن كل سوق يختلف عن الآخر ويستطيع المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
ب-بالإمكان تحقيق وفورات بتنسيق وتكامل نشاطات الشركة في كل سوق والاستفادة من الميزة الإنتاجية.

٣- فلسفة التسويق الدولي

هنا لا تنظر الشركة إلى كل سوق على حدة، بل تتبنى فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة للتسويق محلياً أو خارجياً. هنا لا ينظر لكل سوق على حدة ولكن على أساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق أهداف الشركة.

دراسة وتحليل الأسواق Market Analysis

تبدأ دراسة الأسواق بتحديد حجم السوق لمعرفة إن كانت به قوة شرائية كافية يمكن من خلال خدمتها وجني أرباح كافية قبل أن تبدأ الشركة في اختيار المزيج التسويقي المناسب، وتحدد إلى أي مدى يمكن إتباع سياسات متشابهة أم هل على الشركة أن تصمم مزيجاً خاص بكل سوق.

سياسات المزيج التسويقي Marketing Mix Policies

١- سياسات المنتج Product Policies

على خط موازنة للفلسفات الثلاث يمكن أن نتصور فلسفات موازية نحو السلعة التي نتعامل فيها وذلك كالآتي:

١- نحن نبيع ما نصنع.

- في هذه النظرة لا يبذل أي مجهود في التصميم وإعادة تصميم السلعة لتلائم السوق الخارجي إذ أنه مجرد سوق إضافي.

٢- نحن نصنع ما نبيع.

- هنا تسأل الشركة ماذا يمكنها أن تبيع في هذا البلد ومن ثم تقوم بتصميمه أو إعادة تصميم منتجها ليتلاءم مع هذا السوق.

٣- نحن نكيف ما نصنع لاحتياجات السوق.

- وهي سياسة مختلطة بين الاثنين وفيها لا تتجاهل الشركة الاختلافات لكنها في نفس الوقت لا تبالغ في أهميتها. فهنا تبحث الشركة عن الصفات المشتركة بين الأسواق والخصائص المشتركة لشرائح من المستهلكين ومن ثم تصمم سلعة نمطية لكل شريحة.

أسبا الاختلاف في التصميمات

- اختلاف القوانين من بلد إلى أخر، واختلاف المواصفات والمقاييس لكل بلد.
- الاختلافات الثقافية بين بلد وأخر.
- الأسباب الاقتصادية واختلاف دورة حياة السلعة من بلد إلى أخر.
- الظروف المناخية واعتبارات البيئة.

٢- سياسة التسعير Pricing Policies

تدخل على المستوى الدولي في سياسات التسعير اعتبارات من ضمنها:

١- **التدخل الحكومي.**

٢- **تنوع الأسواق**: (اختلاف حالة الطلب من سوق لسوق من حيث المرونة وأهمية السعر في الطلب على السلعة).

٣- **طول القناة التسويقية**: (كلما كان التوزيع مباشراً بين المنتج والمستهلك كلما تحققت وفورات يمكن أن تنعكس في السعر).

٤- **أسعار العملات.**

٥- **سياسة السعر الثابت والمتغير.**

٣- الترويج Promotion

للمزيج الترويجي أربع عناصر هي، الإعلان، والبيع الشخصي، والنشر، وتنشيط المبيعات. وعلى المستوى العالمي القرار هو أي مزيج نستخدم؟ ، هل نستخدم سياسة "الدفع" ، أو "الجذب".

- **سياسة الدفع:** يكون الهدف أمامك. والدفع كسياسة ترويجية تعني التركيز على أسلوب البيع الشخصي الذي فيه تتحدث إلى المشتري المحتمل عن قرب.
- **سياسة الجذب:** يكون الهدف خلفك. والجذب كسياسة ترويجية يعني استخدام أساليب التغطية الشاملة في الصحف والمجلات والمذياع والتلفاز..الخ.

ويعتمد المزيج الملائم على نظام التوزيع القائم في البلد وعلى التكلفة وسعر السلعة وعلى نظرة المستهلكين. وعموماً إذا كان للمنشأة تحكم في شبكة التوزيع وسيطرة على تجار الجملة والقطاعي، يمكن استخدام سياسة الدفع مع البائعين والتجار الذين بدورهم يقومون بدفع المشتري.

أما إذا كانت السلعة من السلع الميسرة التي تباع في السوبر ماركت حيث الخدمة ذاتية فهنا يفضل استخدام سياسة الجذب بالإعلان واستخدام الوسائل واسعة النطاق.

٤- التوزيع Distribution

وعادة يناقش التوزيع من جانبين التوزيع المادي، والتوزيع غير المادي. وسوف نقوم هنا بمناقشة التوزيع غير المادي.

عندما تدخل شركة سوقاً خارجياً ستجد أن عليها الاعتماد على نظم وشبكات التوزيع الموجودة فيه والعمل من خلال الوسطاء الموجودين، إذ من الصعب عادة تنظيم شبكة جديدة. وإذ كانت هنالك منافسة في السوق من منتجين آخرين فستلاقي الشركة صعوبة في استخدام الشبكة الموجودة لأن مساحة المناورة محدودة، كما على الشركة الجديدة تقديم حوافز للوسطاء لإغرائهم بالتعامل معها. أما إذا كانت السلعة غالية الثمن، فيستحسن قيام الشركة بالتوزيع مباشرة وبناء شبكة توزيع محلية جديدة.

تسويق الخدمات Services Marketing

ليس هناك فرق بين السلع والخدمات واضح فكثير من المنتجات هي خليط من الاثنين، وعرفت الخدمات على أنها تتصل بأشياء غير ملموسة يتولد عنها إشباع (كالتأمين) أو بأشياء ملموسة يتولد عنها إشباع مباشر (كالمواصلات) أو أشياء ملموسة تولد الإشباع سوياً (كالتسليف، والسياحة).

خصائص أسواق الخدمات الدولية

١- **الحمائية الزائدة:** أن الحكومات الوطنية ترى في الخدمات أهمية استراتيجية وثقافية ولذا تحظر بعض الحكومات الشركات الأجنبية في مجال الخدمات.

٢- **الاحتكاك المباشر عند التبادل:** كثير من الخدمات يجب استهلاكها لحظة إنتاجها ويتطلب اللقاء المباشر وجهاً لوجه بين البائع والمشتري.

٣- **وجود اقتصاديات في تمركز الخدمات المتشابهة جغرافيا:** (كالسفر والسياحة).

المحاضرة الثانية عشر

التصدير وإيجاد المصادر

استراتيجية الإنتاج وإيجاد المصادر

من أين نخدم أسواقنا العالمية المختلفة؟

لكل شركة متعددة الجنسية خيارات في تزويد أسواقها إما بالتصدير إليها أو الإنتاج داخل السوق الذي تزوده أو تريد أن تزوده من موقع إنتاجي لها في بلد آخر. قد تصنع الشركة السلعة بنفسها أو تشتريها من منتج أخر، وإذا ما اختارت الشركة أن تنتج بنفسها فلديها أيضاً بدائل عديدة كأن تنتج مكونات السلعة وتجمعها كلها في نفس القطر، أو تنتج مكونات السلعة في أكثر من قطر وتجمعها في قطر أخر. وهناك اتجاه متزايد لإنتاج المكونات والسلع الوسيطة في عدة دول ومن ثم شحنها للتجميع والبيع في بلدان أخرى.

اللوجستية التجارية:

ترمز هذه اللوجستية التجارية في عالم الأعمال إلى تحريك المواد والسلع وتخزينها وتهيئتها للمشترين والمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.

وعرفت اللوجستية بأنه "اللوجستية هي تخطيط وتنظيم والتحكم في كل عمليات الترحيل والتخزين التي تسهل تدفق السلع من نقاط المواد الخام حتى المستهلك النهائي مع عمليات تدفق المعلومات المصاحبة لذلك، وهدف كل ذلك هو تأمين مستوى خدمة مناسب للمستهلك وتحقيق عوائد مناسبة للشركة تتسق مع النفقات المحتملة لمقاومة عقبات الزمان والمكان ومتطلباتها".

وتتضمن العمليات اللوجستية الأساسية: الترحيل، المواصلات، التخزين، التعبئة والتغليف، إدارة المواد، إعداد المستندات، التنبؤ بالمبيعات، برمجة الإنتاج، المشتريات، اختيار الموقع...الخ.

إيجاد المصادر عالمياً:

ليس كل المصادر متاحة محلياً، لذلك تبحث الشركات عن مصادر خارجية لإنتاج سلعتها، إلا أن الاستيراد من الخارج له مشاكل عدة من بينها طول خطوط الإمداد وارتفاع حجم المخزون والتعامل مع تقلبات العملة...الخ.

استراتيجية الاستيراد:

- **العملية الإجرائية:** وهي إتباع قوانين ولوائح الاستيراد في كل قطر والاعتماد على المخلصين لإنهاء هذه الإجراءات.
- **الاعتبارات الاستراتيجية:** تتعلق بالسعر والجودة وسرعة التسليم والمهارة الفنية في إعداد السلعة وهذه الاعتبارات هي التي تجعلنا نفرق بين مصدر وآخر.

إدارة الجمارك: تختص هذه الإدارة بجمع الرسوم الجمركية وتطبيق القانون الخاص بتصدير واستيراد السلع.

المناطق الحرة: إنشاء المناطق الحرة التجارية والصناعية أسلوب تلجأ إليه كثير من الدول المتقدمة والنامية لتشجيع الصناعة والتصدير وفيه تحدد الدول مناطق معينة كمناطق حرة توجد فيها حوافز تتضمن بعض أو أغلب المميزات التالية:

- إعفاء تام من ضرائب الأرباح وضرائب الدخل على العاملين ومن ضرائب أخر مثل ضريبة التنمية ... الخ.
- إعفاء تام من العوائد الجمركية على الواردات والصادرات.
- إعفاء من قيود الرقابة على النقد الأجنبي (إن وجدة) عند تحويل رأس المال والأرباح والأجور.
- إلغاء أو تقليل القيود الإدارية، مثل تسهيل إجراءات تسجيل الشركات ودخول وخروج العاملين الأجانب والتراخيص المختلفة.
- تضمين عدم جواز تأميم المشروعات في القانون.
- تسهيلات إضافية مثل تمكين الشركات من الاقتراض محليا خاصة في الدول النامية.

في العادة تدار المناطق الحرة من خلال هيئة مستقلة تنشأ خصيصاً لذلك الغرض ولها شخصيتها الاعتبارية. وأول منطقة حرة قامت في إيرلندا عام ١٩٥٩م.

التصنيع الدولي

الصناعة "أوفشور": صناعة الأوفشور هي المصانع والمنشآت التي تقام لخدمة سوق معين لكن من خارجه بعد أن كانت نفس الشركة صاحبة المنشآت تخدمه من داخله. مثال ذلك تصنيع بعض الأجزاء من السلعة محلية ثم تكملة التصنيع أو التجميع في دولة أخرى، ثم بعد ذلك يعاد تصديرها إلى الدولة الأم.

التصدير

التصدير أحد أهم أشكال الأعمال الدولية، وأهمية التصدير للشركات المصدرة والمنتجة المصدرة لا يمكن المبالغة فيها فهو:

- يزيد المبيعات وبالتالي الدخل والأرباح.
- يمكن الشركة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، حيث تتوزع التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.
- استغلال الطاقة الفائضة لدى الشركة في خدمة أسواق أخرى.
- التصدير يؤمن منافذ إضافية وبديلة وبذلك يقلل المخاطر في حالة كساد السوق المحلي.

محاذير التصدير:

- الارتباط بوكلاء وموزعين غير مناسبين لا يهتمون كثيراً بعلاقتهم مع الشركة المصدرة.
- عدم إهمال الوكلاء الخارجيين ومعاملتهم معاملة الوكلاء المحليين.
- عدم إهمال التصدير عند تحسن السوق المحلي، لكي لا يبحث الموزعون في الدولة المستوردة عن مصادر أخرى.
- عدم تعديل السلعة لتناسب الرغبات والأذواق ومتطلبات السوق الخارجي.

المحاضرة الثالثة عشر
استشراق المستقبل والتوجهات المستقبلية
في إدارة الأعمال الدولية

أهم التطورات المستقبلية

١- ازدياد دور منظمة التجارة العالمية في تقنين أمور وقضايا التجارة العالمية.
٢- ازدياد في حركة الاندماجات والاكتتابات والتحالف الاستراتيجي بين الشركات.
٣- ازدياد في تحول الشركات إلى إلكترونية العمل في تقديم السلع والخدمات.
٤- تنامي قوة الشركات العالمية وتحولها إلى الشركات العالمية ذات البعد المحلي.
٥- ازدياد في تحرير الاقتصاد العالمي من خلال الخصخصة ورفع القيود عن الأعمال وحكومة الشركات.

تخصص إدارة الأعمال الدولية

مما يجدر الإشارة إليه أن الجمعية الأمريكية لكليات إدارة الأعمال ترفض اعتماد أي برنامج إدارة الأعمال في جامعة ليس فيها محتوى دولي (مسار دولي). أما جامعات أوربا فقد فاقت الجامعات الأمريكية في هذا المنحنى طبقاً لبعض الدراسات، أما الجامعات الصينية فقد بدأت بتدريس إدارة الأعمال الدولية.

أما في العالم العربي فالصورة مختلفة، قليل جداً من الجامعات من يقدم مقررات في تخصص إدارة الأعمال الدولية وعلى رأسها (جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، وجامعة الملك سعود بالرياض، وبعض الجامعات الخاصة. وهنالك ضعف شديد على مستوى العالم العربي عامة.

تم بحمد الله

الأبعاد البيئة للأعمال الدولية

الأبعاد البيئية للأعمال الدولية

- **البيئة السياسية والقانونية**
  - **المنظمات والهيئات**
    - المنظمات والهيئات العالمية — مثل : مجلس الأمن الدولي - محكمة العدل الدولية - محكمة العفو الدولية - منظمة الشفافية العالمية - محكمة جرائم الحرب.
    - المنظمات والهيئات الإقليمية — مثل : مجلس وزراء الداخلية العرب - مجلس وزراء الخارجية العرب - لجنة التعاون السياسي لدول مجلس التعاون الخليجي
    - المنظمات والهيئات المحلية — مثل : وزارة الداخلية - وزارة الخارجية - ديوان المظالم - وزارة العدل
  - **مؤشرات وعناصر إستقرار البيئة**
    - على المستوى الدولي — مثل : نظام الحكم – حرب العصابات عبر الحدود (المفايا) – الحروب الأهلية – معدل الجرائم – الفلسفات السياسية والدينية والتي مصدرها خارجي – الإرهاب الدولي والضغوط العالمية – وجود المؤسسات القانونية – الإنقلابات العسكرية – الشفافية – المعارضة الخارجية.
    - على المستوى الداخلي — مثل : الفلسفات السياسية المتناقضة, كالوطنية والقومية والإشتراكية والشيوعية – التيارات والمذاهب الدينية المتعارضة – التناحر العرقي – المصالح الخاصة لرجال الأعمال – حداثة الإستقلال السياسي – معدل الجرائم
- **البيئة الإقتصادية والمالية**
  - **المنظمات والهيئات**
    - المنظمات والهيئات العالمية — مثل : منظمة التجارة العالمية - صندوق النقد الدولي - البنك الدولي للإنشاء والتعمير - البنوك العالمية - أسواق السلع الاستراتيجية - البورصات والأسهم - المنتديات الإقتصادية
    - المنظمات والهيئات الإقليمية — مثل : البنك الإسلامي للتنمية - صندوق النقد العربي - الصندوق العربي للإنماء والإنشاء - صندوق الإستثمارات العام - البنوك الخليجية الرائدة - أسواق الإستثمار والمال - بورصات الأسهم الخليجية - المنتديات الإقتصادية الإقليمية
    - المنظمات والهيئات المحلية — مثل: البورصات المحلية - مؤسسة النقد العربي السعودي - وزارة المالية - البنك العقاري - البنك الزراعي - صندوق المئوية - صندوق التنمية العقارية - بنك التسليف - البورصة المحلية - هيئة سوق المال – وزارة التجارة – البنوك المحلية – الهيئة العامة للاستثمار.
  - **مؤشرات وعناصر إستقرار البيئة** — مثل : عناصر الدخل القومي (دخل افرد) – معدل البطالة (العمالة) – أسعار الفائدة – التضخم ونسبته – أسعار صرف العملات- ميزان المدفوعات
- **البيئة الإجتماعية والثقافية**
  - **المنظمات والهيئات**
    - المنظمات والهيئات العالمية — مثل : اليونيسيف – حقوق الإنسان – الفاو – منظمة العمل الدولية – منظمة حقوق الملكية الفكرية – جمعية السلام الأخضر – اليونسكو – الصليب الأحمر – هيئة الإغاثة الإسلامية – جمعيات البر العالمية.
    - المنظمات والهيئات الإقليمية — مثل : منظمة المؤتمر الإسلامي – الهلال الأحمر العربي
    - المنظمات والهيئات المحلية — مثل : وزارة التربية والتعليم – هيئة حماية الحياة الفطرية – هيئة حقوق الإنسان – وزارة التعليم العالي – رئاسة الحرمين الشريفين – الحوار الوطني – الهلال الأحمر
  - **مؤشرات وعناصر إستقرار البيئة**
    - عناصر فيزيقية — مثل : الطقس والمناخ – الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي – الثقافة المادية للمجتمعات
    - عناصر ديموغرافية — مثل : معدل نمو السكان – حجم الأسرة – مستوى التعليم – الحضر والريف
    - عناصر سلوكية — مثل : الإنتماء إلى الجماعات – النظرة إلى العمل وأهميته الوظيفية – النظرة إلى الوقت – أساليب التفكير – اللغة ومهارات الإتصال – النظم الإجتماعية (العادات والتقاليد والأديان) الغة ومهارات الاتصال

المراجع

- أحمد عبدالرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، ١٤٢٧هـ.
- حبيب الله التركستاني، التسويق الدولي، جدة، ١٤٢٦هـ.
- سعد ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، ٢٠٠٧م.
- محاضرات لأساتذة بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد.

المحتـــويات